JULIA GALEF

LA MENTALIDAD DEL EXPLORADOR

Por qué algunas personas ven las cosas con claridad y otras no

PAIDÓS

Índice

Portada

Sinopsis

Portadilla

Dedicatoria

INTRODUCCIÓN

PRIMERA PARTE. En defensa de la mentalidad de explorador

1. Dos formas de pensar
2. ¿Qué es lo que protege el soldado?
3. ¿Por qué es la verdad más valiosa de lo que pensamos?

SEGUNDA PARTE. Desarrollo de la conciencia de sí mismo

4. Señas del explorador
5. Cómo darnos cuenta de nuestros errores
6. ¿Estás seguro?

TERCERA PARTE. Mejorar sin hacerse ilusiones

7. Cómo afrontar la realidad
8. Motivación sin autoengaño
9. Influencia sin exceso de confianza

CUARTA PARTE. Cambiar de opinión

10. Cómo equivocarse

11. Apóyate en la confusión

12. Sal de tu cámara de resonancia

QUINTA PARTER. eplantearse la identidad

13. Las creencias se convierten en identidades

14. Quítale importancia a tu identidad

15. Una identidad de explorador

Conclusión

Agradecimientos

A. Las predicciones de Spock

B. Respuestas al ejercicio de calibración

Notas

Créditos

Gracias por adquirir este eBook

Visita Planetadelibros.com y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

¡Regístrate y accede a contenidos exclusivos!

Primeros capítulos
Fragmentos de próximas publicaciones
Clubs de lectura con los autores
Concursos, sorteos y promociones
Participa en presentaciones de libros

PlanetadeLibros

Comparte tu opinión en la ficha del libro
y en nuestras redes sociales:

Explora **Descubre** **Comparte**

Sinopsis

Los seres humanos tenemos lo que Julia Galef llama una «mentalidad de soldado», defendemos las ideas que más queremos creer… y desacreditamos las que no. No obstante, la autora nos propone desarrollar una «mentalidad de explorador», basada en inspeccionar el territorio y crear un mapa mental lo más preciso posible.

En *La mentalidad del explorador*, Galef nos demuestra que no necesitamos ser los más inteligentes ni los que sepamos más, pero si adoptamos ciertas habilidades emocionales, hábitos y perspectivas, todos podemos aprender a ver las cosas como son y evitar que nuestro cerebro nos engañe.

LA MENTALIDAD DEL EXPLORADOR

Por qué algunas personas ven las cosas con claridad y otras no

Julia Galef

Traducción de Fernando Borrajo

PAIDÓS
Barcelona • Buenos Aires • México

A Luke, el mejor explorador
que he conocido nunca

INTRODUCCIÓN

Cuando piensas en una persona con un gran discernimiento, ¿qué características te vienen a la cabeza? Probablemente pienses en cualidades como la inteligencia, el ingenio, el valor o la paciencia. Todas ellas son virtudes admirables, pero hay una característica que debería encabezar la lista, y que, sin embargo, pasa tan desapercibida que ni siquiera tiene designación.

De modo que le he puesto nombre. La he denominado *mentalidad de explorador*, es decir, el deseo de ver las cosas tal como son y no como nos gustaría que fueran.

La mentalidad de explorador es lo que te permite reconocer que te equivocas, buscar tus puntos ciegos, poner en duda tus afirmaciones y cambiar de idea. Es lo que te lleva a hacerte preguntas del tipo «¿tuve yo la culpa de esa discusión?» o «¿vale la pena correr este riesgo?» o «¿cómo reaccionaría yo si alguien de otro partido político hiciera lo mismo?». El físico Richard Feynman dijo en una ocasión que «aunque nunca deberías engañarte a ti mismo, eres la persona más fácil de engañar».

La capacidad de engañarnos a nosotros mismos fue un tema candente durante las décadas de 2000 y 2010. Los medios de comunicación y los libros más vendidos, entre los que se encuentran *Las trampas del deseo*, *Por qué creemos en cosas raras*, *Mistakes Were Made (But Not by Me)* [Se han cometido errores (aunque no por mi parte)], *You Are Not So Smart: Denialism*, *Why Everyone (Else) Is a Hypocrite* [No eres tan inteligente: negacionismo, por qué todos (los demás) son hipócritas] y *Pensar rápido, pensar despacio*, pintan una imagen poco halagüeña del cerebro predispuesto a engañarse:

racionalizamos nuestros defectos y nuestros errores; nos dejamos llevar por las ilusiones, y seleccionamos las pruebas que confirman nuestros prejuicios y convienen a nuestra tribu política.

Esa imagen no es falsa, pero le falta algo.

Es cierto, a menudo racionalizamos nuestros errores, pero en ocasiones también los reconocemos. Es evidente que podríamos cambiar de opinión con más frecuencia. Como criaturas complejas que somos, unas veces no queremos ver la verdad y otras sí. Este libro trata sobre la cara menos visible de esa moneda, esto es, sobre esas ocasiones en que conseguimos no engañarnos y sobre lo que podemos aprender de esos aciertos.

La idea de este libro surgió en 2009, tras acabar la universidad y embarcarme en un proyecto que se convirtió en mi nueva profesión: ayudar a la gente a resolver las cuestiones difíciles que se le presentan en la vida personal y profesional. Al principio pensé que aquello consistiría en enseñarle qué son las probabilidades, la lógica y los sesgos cognitivos, así como su aplicación a la vida cotidiana. Pero tras varios años durante los cuales me dediqué a impartir cursos, leer monografías, buscar documentación y entrevistar a la gente, terminé aceptando el hecho de que «saber razonar» no es la panacea.

Saber que tienes que confirmar las hipótesis no te hace más inteligente, del mismo modo que el simple hecho de saber que el ejercicio físico es sano no mejora la salud. Saberte de memoria toda la lista de sesgos y falacias no te sirve de nada, a menos que reconozcas que tú mismo incurres en esos errores. La conclusión más importante a la que llegué ha sido

confirmada por los investigadores, como veremos a lo largo de este libro: lo que más limita el buen criterio no es el conocimiento, sino nuestra actitud ante la vida.

Pero eso no quiere decir que yo sea un ejemplo de mentalidad indagadora. Yo también racionalizo los errores, evito pensar en los problemas y no digiero bien las críticas. En más de una ocasión, mientras me documentaba para este libro, me di cuenta de que había echado a perder una entrevista por pasarme el tiempo intentando convencer al entrevistado de que mi tesis era correcta en vez de intentar comprender su punto de vista (no se me escapa la ironía que supone el hecho de cerrarme en banda durante una entrevista en la que se abordaba la amplitud de miras).

Pero he mejorado bastante, y tú también puedes mejorar: ese es el objetivo de este libro. Mi enfoque presenta tres vertientes.

1. COMPRENDE QUE LA VERDAD NO ES INCOMPATIBLE CON TUS OTROS OBJETIVOS

Muchas personas se resisten a ver las cosas con claridad porque creen que esa claridad les impedirá alcanzar sus objetivos: si quieren ser felices y tener éxito e influencia, es mejor verse a sí mismas y al mundo a través de una lente distorsionada.

Este libro aspira en cierto modo a aclarar las cosas. Circulan por ahí numerosos mitos sobre el autoengaño, muchos de los cuales han sido ratificados por prestigiosos científicos. Por ejemplo, tal vez hayas leído alguno de los numerosos libros y artículos que afirman que el autoengaño forma parte de la salud mental, pues la visión realista de las

circunstancias conduce a la depresión. En el capítulo 7 examinaremos los discutibles estudios en que se basan esas investigaciones y comprobaremos hasta qué punto se autoengañan los psicólogos en lo tocante a los beneficios del pensamiento positivo.

O a lo mejor crees, como la mayoría de la gente, que cuando te propones algo difícil, como montar una empresa, debes hacerte muchas ilusiones. Te sorprendería saber que algunos de los empresarios más famosos esperaban que sus empresas fracasaran. Jeff Bezos calculó que Amazon tenía un 30 % de probabilidades de salir adelante. Elon Musk estimó las probabilidades de éxito de Tesla y SpaceX en solo un 10 %. En el capítulo 8 analizaremos su razonamiento, así como la conveniencia de tener una visión clara de las circunstancias.

O quizá tengas esa idea tan generalizada: «Sí, claro, la objetividad es muy útil para los científicos o los jueces. Pero si eres un activista que quiere cambiar el mundo, lo que realmente necesitas es entusiasmo». De hecho, como veremos en el capítulo 14, la mentalidad de explorador y el entusiasmo se complementan. Nos remontaremos al momento álgido de la crisis del sida, en la década de 1990, y comprobaremos lo importante que fue esa mentalidad a la hora de detener la epidemia.

2. UTILIZA HERRAMIENTAS QUE TE PERMITAN VER LAS COSAS CON CLARIDAD

Este libro está lleno de herramientas que puedes emplear para reforzar la mentalidad de explorador. Por ejemplo, ¿cómo saber si tu propio razonamiento es tendencioso? No basta con preguntarse: «¿Estoy siendo parcial?». En el capítulo 5 iremos

viendo determinados experimentos mentales, como el test del advenedizo, el test selectivo del escéptico y el test de conformidad para comprobar cómo razonas sobre tus creencias y aspiraciones.

¿Cómo decides el grado de certeza sobre una creencia concreta? En el capítulo 6 practicaremos algunas técnicas de introspección que te ayudarán a determinar tu nivel de certeza en una escala del cero al cien y te servirán para comprobar qué se siente cuando afirmas algo en lo que en realidad no crees.

¿Alguna vez te has enfadado o te has sentido impotente al escuchar a «la otra parte»? Podría deberse a que estás enfocando mal la cuestión. En el capítulo 12 te daré algunos consejos para sacar partido de las opiniones contrarias.

3. VALORA LAS RECOMPENSAS EMOCIONALES DE LA MENTALIDAD DE EXPLORADOR

Las herramientas prácticas son importantes, pero confío en poder ofrecerte algo más. Enfrentarse a la incierta realidad, que tantos disgustos nos depara, puede resultar desalentador. Pero cuando veas diversos ejemplos de *scouts* (el término que utilizo para designar a quienes sobresalen en algunos aspectos de la mentalidad de explorador, aunque nadie es perfecto), te darás cuenta de que no parecen deprimidos. Suelen ser personas tranquilas, alegres, divertidas y tenaces.

Eso es porque, aunque no resulte evidente desde fuera, la mentalidad de explorador ofrece numerosas recompensas emocionales. Es alentador comprobar que somos capaces de resistir la tentación de engañarnos a nosotros mismos y saber que podemos afrontar la realidad incluso cuando esta es desagradable. La comprensión del riesgo y la aceptación de la

incertidumbre que nos rodea son útiles para conservar la ecuanimidad. Y la libertad de explorar nuevas ideas y seguir nuevas pistas, sin la limitación de lo que «deberíamos» pensar, nos proporciona una agradable sensación.

Aprender a valorar esas recompensas emocionales es lo que mantiene viva la mentalidad de explorador. Por eso he incluido en este libro algunos ejemplos de *scouts* que a muchas personas les han servido para cultivar la mentalidad indagadora a lo largo de los años.

Este viaje nos llevará por el mundo de la ciencia, de los negocios, del activismo, de la política, de las criptomonedas y del supervivencialismo o preparacionismo. Nos sumergiremos en las «guerras culturales», las «guerras de mamás» y las «guerras de probabilidades». Por el camino, resolveremos enigmas como por qué se ponía enfermo Charles Darwin cada vez que veía la cola de un pavo real, por qué cambió de bando un pertinaz negacionista del cambio climático, o por qué unas víctimas de las estafas piramidales se dan cuenta de su error y otras no.

Este libro no es una diatriba contra la irracionalidad de la gente. Tampoco pretende hacerte pensar de manera «correcta». Es un recorrido por una forma de ser que busca siempre la verdad y que, pese a sus evidentes virtudes, está, a mi juicio, muy infravalorada. Estoy deseando que la conozcas.

PRIMERA PARTE
En defensa de la mentalidad de explorador

1

Dos formas de pensar

En 1894, una señora de la limpieza que trabajaba en la embajada alemana en Francia encontró en una papelera algo que iba a sumir a todo el país en el caos. Se trataba de un memorando arrugado, y la limpiadora era una espía francesa.[1] Esta entregó el informe al Estado Mayor del Ejército francés, cuyos miembros comprendieron con asombro que en sus filas había un infiltrado que vendía a Alemania valiosos secretos militares.

El memorando no estaba firmado, pero las sospechas recayeron de inmediato en un oficial llamado Alfred Dreyfus, el único capitán judío del Estado Mayor. Dreyfus era uno de los pocos oficiales que tenía acceso a la información que se mencionaba en el memorando. No era muy popular. Sus compañeros lo consideraban frío, estirado y presuntuoso.

Mientras el Ejército investigaba a Dreyfus, las murmuraciones empezaron a acumularse. Un hombre dijo haberlo visto haciendo preguntas en cierto lugar. Otro aseguró haberle oído alabar el Imperio alemán.[2] Dreyfus había sido visto, al menos en una ocasión, en un local de apuestas. Se rumoreaba que tenía amantes, a pesar de estar casado. No eran precisamente buenos informes.

Estando cada vez más convencidos de que Dreyfus era un espía, los oficiales consiguieron una muestra de su letra para cotejarla con el memorando. Coincidía. Bueno, al menos se parecía. Es cierto que había algunas discrepancias, pero no podía ser casualidad que la letra fuese tan parecida. Los militares querían asegurarse, de modo que remitieron las muestras a dos expertos para que las evaluaran.

Uno de los peritos determinó que se trataba de una coincidencia exacta. El otro, sin embargo, no estaba muy convencido, así que les dijo a los oficiales que era probable que las muestras no pertenecieran a la misma persona.

Un veredicto indeciso no era lo que los oficiales esperaban. Pero entonces recordaron que el segundo perito trabajaba en el Banco de Francia. En el mundo de las finanzas había poderosos empresarios judíos. Y Dreyfus era judío. ¿Cómo iban a confiar en el juicio de alguien con semejante conflicto de intereses? Los oficiales llegaron a la conclusión de que Dreyfus era culpable.

Dreyfus insistió en su inocencia, pero no le sirvió de nada. Fue arrestado y, el 22 de diciembre de 1894, un tribunal castrense lo declaró culpable de alta traición. Fue condenado a cadena perpetua en la Isla del Diablo, una antigua leprosería situada frente a las costas de la Guayana francesa, al otro lado del Atlántico.

Dreyfus quedó en estado de *shock* al conocer el veredicto. Cuando volvió a la cárcel pensó en suicidarse, pero al final decidió que eso solo serviría para demostrar su culpabilidad.

Antes de ser enviado a la Guayana, Dreyfus fue degradado en público durante una bochornosa ceremonia en la que lo despojaron de todas sus insignias. Mientras un capitán le arrancaba uno de los galones, otro oficial hizo un chiste

antisemita: «Recuerda que es judío. Probablemente esté calculando el valor de ese galón de oro».

Mientras desfilaba ante las tropas, los periodistas y la multitud de curiosos que se habían congregado allí, Dreyfus gritaba «¡Soy inocente!». La muchedumbre, entre tanto, lo increpaba y exclamaba: «¡Muerte a los judíos!».

Cuando llegó a la Isla del Diablo lo metieron en una caseta de piedra donde solo podía ver a los guardias, que no le dirigían la palabra. Por la noche lo encadenaban a la cama. Durante el día, Dreyfus escribía cartas a la Administración con la esperanza de que reabrieran su caso. Mas, para el Gobierno francés, el asunto estaba zanjado.

«¿PUEDO CREERLO?» O «¿DEBO CREERLO?»

Aunque no lo parezca, los oficiales que arrestaron a Dreyfus no se proponían inculpar a un inocente. Desde su punto de vista, el Ejército estaba llevando a cabo una investigación objetiva de las pruebas, y estas apuntaban a Dreyfus. [3]

Pero la investigación, aunque les pareciera objetiva, estaba condicionada por sus intereses. Los oficiales, que debían encontrar cuanto antes al espía, ya estaban predispuestos a desconfiar de Dreyfus. Luego, una vez iniciada la instrucción del caso, surgió otra motivación: debían demostrar que estaban en lo cierto, pues de lo contrario se arriesgaban a quedar en entredicho e incluso a ser expulsados del Ejército.

La investigación del caso Dreyfus ejemplifica un aspecto de la psicología humana que se conoce como *razonamiento motivado direccional* o simplemente razonamiento motivado, en virtud del cual nuestras motivaciones inconscientes influyen en las decisiones que tomamos. [4] La mejor

descripción del razonamiento motivado que conozco es la del psicólogo Tom Gilovich. Cuando queremos que algo sea cierto, nos preguntamos si podemos creerlo, como buscando una excusa para aceptarlo. Cuando no queremos que algo sea cierto, nos preguntamos si debemos creerlo, buscando una excusa para rechazarlo. [5]

Cuando empezaron a investigar a Dreyfus, los oficiales evaluaron los rumores y las pruebas circunstanciales preguntándose si podían aceptarlas como prueba de culpabilidad, dándoles más credibilidad de la que les habrían dado si no estuvieran ya predispuestos a sospechar de él.

Cuando el segundo perito les dijo que la letra de Dreyfus no coincidía con la del memorando, los oficiales se preguntaron si debían dar credibilidad a su informe y se escudaron en la supuesta parcialidad del experto como consecuencia de su fe judía.

Los oficiales registraron la casa de Dreyfus en busca de pruebas que lo incriminaran, pero no encontraron ninguna. Entonces se preguntaron si podían seguir creyendo que Dreyfus era culpable, por lo que se justificaron argumentando que probablemente se había desecho de las pruebas.

Aunque nunca hayas oído la expresión *razonamiento motivado*, estoy segura de que ya estás familiarizado con este fenómeno. Lo encontramos por todas partes con diferentes nombres: negación, optimismo, sesgo de confirmación, racionalización, tribalismo, autojustificación, exceso de confianza, fantasía… El razonamiento motivado es tan necesario para el funcionamiento de la mente que parece hasta raro que tenga un nombre especial para designarlo; tal vez deberíamos llamarlo simplemente *razonamiento*.

Podemos verlo en la forma en que la gente celebra alegremente aquellas noticias que confirman su visión de Estados Unidos, el capitalismo o «la juventud de hoy», mientras que no presta ninguna atención a aquellas que no la ratifican. Podemos verlo en la forma en que quitamos importancia a las señales de peligro cuando iniciamos una relación apasionada, del mismo modo que nos quejamos de que siempre nos toca la parte más difícil en cualquier empresa. Cuando un compañero de trabajo mete la pata es porque es un incompetente, pero si la metemos nosotros, es porque estamos sometidos a mucha presión. Cuando un político del partido rival infringe la ley, está demostrando lo corrupto que es ese partido en su conjunto, pero cuando la infringe uno de los nuestros, se trata simplemente de un caso aislado.

Hace dos mil años, el historiador griego Tucídides describió el razonamiento motivado de las ciudades que creían poder derrocar a los gobernantes atenienses: «[Su] juicio se basaba más en el deseo que en las posibilidades reales, pues el hombre tiende a […] usar la razón para descartar aquello que no le conviene». [6] El relato de Tucídides es el más antiguo que conozco sobre este fenómeno. Pero sin duda los hombres ya criticaban el razonamiento motivado de los demás miles de años antes. Tal vez, si nuestros antepasados del Paleolítico hubieran conocido la escritura, habríamos encontrado comentarios en las cuevas de Lascaux: «Og delira si se cree el mejor cazador de mamuts».

EL RAZONAMIENTO COMO COMBATE DEFENSIVO

Lo malo del razonamiento motivado es que, aunque resulta fácil de detectar en otras personas, no parece tan evidente cuando se trata de uno mismo. Cuando razonamos, nos parece

que estamos siendo imparciales y objetivos, y que valoramos los hechos con ecuanimidad.

Sin embargo, bajo la superficie de la conciencia somos como soldados que defienden sus creencias frente a la amenaza de la realidad. De hecho, en la lengua inglesa la metáfora del razonamiento como combate defensivo está tan integrada que resulta difícil referirse al razonamiento sin recurrir a la terminología castrense. [7]

Hablamos de nuestras creencias como si fueran posiciones militares, o incluso fortalezas construidas para resistir los ataques. Las creencias pueden estar muy arraigadas, bien fundamentadas, basadas en hechos y respaldadas por argumentos. Se apoyan en bases sólidas. Podemos tener un convencimiento firme o una opinión radical, estar seguros de nuestras creencias o tener una fe inquebrantable.

Los argumentos son formas de ataque o formas de defensa. Si nos descuidamos, alguien puede abrir una brecha en nuestro razonamiento o derribar nuestras ideas. Podemos encontrarnos con un argumento demoledor. Es posible desafiar, destruir, socavar o debilitar nuestros puntos de vista. Por eso buscamos pruebas que apoyen, fortalezcan o apuntalen nuestra posición. Con el tiempo, nuestras opiniones se refuerzan, se fortifican y se consolidan. Y nosotros nos atrincheramos en nuestras creencias, como soldados metidos en una zanja, a salvo de los disparos del enemigo.

¿Qué ocurre si cambiamos de idea? Eso sería como rendirse. Si un hecho es irrefutable, podemos reconocerlo o aceptarlo, como si le dejáramos entrar en nuestras murallas. Si nos damos cuenta de que nuestro punto de vista es indefendible, podemos abandonarlo o renunciar a él, como si cediéramos terreno en una batalla. [8]

A lo largo de los siguientes capítulos conoceremos más cosas sobre el razonamiento motivado o, como lo llamo yo, la *mentalidad de soldado*: ¿por qué funciona la mente de esa manera? Pero antes, me complace señalar que el caso Dreyfus no acaba aquí. La historia continúa cuando un nuevo personaje entra en escena.

PICQUART REABRE EL CASO

Conozcamos primero al coronel Marie-Georges Picquart, quien es al parecer un hombre normal y corriente, y no el típico buscapleitos.

Picquart nació en 1854 en Estrasburgo, en el seno de una familia de militares, y llegó a ocupar desde muy joven un puesto destacado en el Ejército francés. Al igual que la mayoría de sus conciudadanos, Picquart era un patriota. Al igual que la mayoría de sus conciudadanos, era católico. Y, al igual que la mayoría de sus conciudadanos, era antisemita. Pero no de manera exagerada. Era un hombre culto y consideraba de mal gusto la propaganda contra los judíos y las diatribas que les dirigían los periódicos nacionalistas. Pero el antisemitismo se respiraba en el ambiente, por lo que se crio en un entorno que despreciaba a los judíos.

Así pues, Picquart no se sorprendió cuando, en 1894, le dijeron que el único judío del Estado Mayor francés era un espía. Cuando Dreyfus proclamó su inocencia durante el juicio, Picquart lo observó con detenimiento y sacó la conclusión de que estaba fingiendo. Durante la «degradación», cuando le quitaron las insignias, fue Picquart quien hizo aquel chiste antisemita: «Es judío. Probablemente esté calculando cuánto vale ese galón de oro».

Poco después de que Dreyfus fuese enviado a la Isla del Diablo, Picquart pasó a dirigir el servicio de contraespionaje que había llevado la investigación del caso. Se le encomendó la tarea de seguir acumulando pruebas contra Dreyfus por si alguien cuestionaba la condena. Picquart empezó a buscar elementos incriminatorios, pero no encontró ninguno.

Sin embargo, hubo que dar prioridad a un asunto inesperado: había otro espía. De repente aparecieron más cartas dirigidas a los alemanes. En esta ocasión, el culpable parecía ser un oficial francés llamado Ferdinand Walsin Esterházy, quien estaba muy endeudado a causa de sus problemas con la bebida y el juego, lo que le daba un buen motivo para vender información a Alemania.

Pero a Picquart, mientras examinaba las cartas de Esterházy, algo le llamó poderosamente la atención. Aquella caligrafía firme e inclinada le resultaba muy familiar. Le recordaba a la del memorando que se atribuyó a Dreyfus. ¿Serían imaginaciones suyas? Picquart recuperó el documento original y lo colocó junto al de Esterházy. El corazón le dio un vuelco. La caligrafía era idéntica.

Picquart le mostró las cartas al perito calígrafo del Ejército, el mismo que había declarado que la letra de Dreyfus coincidía con la del memorando original. «Sí, estas cartas coinciden con el memorando», reconoció el perito.

«¿Y si le dijera que estas cartas fueron escritas hace muy poco tiempo?», le preguntó Picquart. El calígrafo se encogió de hombros. Dijo que en ese caso los judíos debían de haber entrenado a otro espía para que imitara la letra de Dreyfus. A Picquart aquella explicación no le pareció convincente. Empezó a tener la desagradable sensación de que habían condenado a un inocente.

Le quedaba un último recurso: el expediente sellado de las pruebas utilizadas en el juicio de Dreyfus. Sus camaradas le habían asegurado que le bastaría con consultarlo para convencerse de la culpabilidad de Dreyfus. De modo que Picquart lo recuperó y revisó su contenido. Pero se llevó otra decepción. Por lo que pudo comprobar, aquel informe tan claramente condenatorio no presentaba ninguna prueba definitiva, sino solo conjeturas.

Picquart sintió indignación por las justificaciones de sus camaradas, a quienes parecía darles igual haber encerrado a un inocente en la cárcel. Pero él siguió adelante con su investigación, incluso cuando la oposición del Ejército se convirtió en resentimiento. Sus superiores lo enviaron a una misión peligrosa con la esperanza de que no volviera. Al fracasar en su intento, lo arrestaron, acusándolo de haber filtrado información confidencial.

Pero al cabo de diez años, después de pasar una temporada en la cárcel y de la celebración de varios juicios, Picquart logró su objetivo. Dreyfus se reincorporó a su puesto tras haber sido indultado.

Tras su rehabilitación, Dreyfus vivió treinta años más. Su familia recuerda el estoicismo con que soportó aquel calvario, pero su salud se resintió de los cuatro años que tuvo que pasar en la Isla del Diablo. Esterházy, el verdadero espía, huyó del país y murió en la pobreza. Picquart siguió siendo acosado por los enemigos que se había creado en el Ejército, pero en 1906 el primer ministro Georges Clemenceau lo puso al frente del Ministerio de Defensa, pues admiraba la actuación de Picquart durante lo que se dio en llamar «el caso Dreyfus».

Cuando alguien le preguntaba por qué había actuado así, por qué se había esforzado tanto en exonerar a Dreyfus de toda

culpa, aun poniendo en peligro su carrera y su libertad, Picquart siempre respondía lo mismo: «Porque era mi obligación».

¿ES VERDAD?

El caso Dreyfus polarizó a una nación y asombró al mundo. Pero lo que más me llama la atención de aquel asunto es la personalidad del insólito héroe de la historia, el general Picquart. Al igual que sus camaradas, este tenía muchas razones para creer en la culpabilidad de Dreyfus. Aparte de no confiar en los judíos, el acusado no era santo de su devoción. Además, Picquart sabía que la demostración de la inocencia de Dreyfus tendría graves repercusiones, pues sería un escándalo de grandes dimensiones para el Ejército y un duro golpe para su carrera profesional por haberlo provocado. Pero, a diferencia de sus colegas, aquellas razones no alteraron la capacidad de Picquart para discernir lo verdadero de lo falso, lo verosímil de lo inverosímil.

El proceso por el que Picquart se dio cuenta de que Dreyfus era inocente constituye un sorprendente ejemplo de lo que los científicos cognitivos denominan en ocasiones *razonamiento motivado exacto*. A diferencia del *razonamiento motivado direccional*, que se basa en el «¿puedo creerlo?» y el «¿debo creerlo?», el razonamiento motivado exacto se sirve del «¿es verdad?» para organizar las ideas.

Cuando comenzó a buscar más pruebas que inculparan a Dreyfus, Picquart no encontró ninguna que le pareciera válida. Al examinar la caligrafía de Esterházy, observó una clara semejanza con la del memorando que supuestamente había escrito Dreyfus. La explicación de aquellas pruebas («el nuevo

espía había aprendido a imitar la letra del acusado») no le pareció demasiado creíble. Y, cuando examinó el expediente con todas las pruebas contra Dreyfus, que siempre había considerado incriminatorias, comprobó que no lo eran en absoluto.

Si el razonamiento motivado direccional es como ser un soldado que lucha contra las pruebas amenazadoras, el razonamiento motivado exacto es como ser un explorador que traza un mapa estratégico del terreno. ¿Qué hay detrás de aquella colina? ¿Es un puente sobre el río o me engaña la vista? ¿Dónde están los peligros, los atajos y las oportunidades? ¿Sobre qué zonas necesito más información? ¿Es esta fiable?

Al explorador no le da igual. Tal vez necesite saber que el camino es seguro, que el otro bando es vulnerable o que hay un puente en el sitio por donde los suyos tienen que cruzar el río. Pero lo que más le interesa es saber qué hay realmente allí, para no señalar en su mapa un puente que no existe. Estar en «modo explorador» significa querer que nuestro «mapa» —nuestra percepción de nosotros mismos y del mundo— sea lo más preciso posible.

Como cualquier explorador sabe, todos los mapas son simplificaciones de la realidad. Para llegar a tener un mapa exacto debes ser consciente de los límites de tu entendimiento y estar al corriente de las zonas del mapa que son especialmente imprecisas. También debes estar dispuesto a cambiar de opinión cuando recibas nueva información. Las creencias del explorador no están «amenazadas». Si descubres que te habías equivocado en algo, corrige el mapa.

LA ACTITUD PUEDE CONDICIONAR EL DISCERNIMIENTO

La vida está hecha de juicios de valor, por lo que cuanto menos distorsiones la realidad, más acertadas serán tus valoraciones.

La mentalidad de explorador es lo que te impide engañarte con respecto a determinadas cuestiones que la gente tiende a racionalizar, como, por ejemplo, «¿necesito hacerme unos análisis para ver si tengo esa enfermedad?», «¿es el momento de cortar por lo sano o eso sería rendirse demasiado pronto?», «¿esta relación va a mejorar algún día?», «¿qué probabilidades hay de que mi pareja cambie de opinión sobre lo de tener hijos?».

En el trabajo, esas preguntas de difícil contestación podrían ser: «¿Realmente tengo que despedir a ese empleado?», «¿Qué necesito para preparar la charla de mañana?», «¿Es mejor para mi empresa recaudar muchos fondos ahora o solo me tienta el reconocimiento de los demás?», «¿Realmente hay que seguir mejorando este producto antes de lanzarlo o solo estoy buscando excusas para no arriesgarme?».

La mentalidad de explorador es lo que nos lleva a cuestionarnos nuestras suposiciones y a revisar nuestros planes. Si te preguntas qué puede fallar, ya se trate de las nuevas características de un producto o de una maniobra militar, te estás adelantando a un posible fracaso. Si eres médico, eso se traduce en considerar otros diagnósticos antes de decidirte por la hipótesis inicial. Como solía preguntarse un prestigioso médico, cuando sospechaba que un paciente tenía neumonía: «Si es imposible que esto sea una neumonía, ¿qué otra cosa puede ser?». [9]

Si nos fijamos con atención, incluso aquellos trabajos para los que en teoría no se necesita esa mentalidad de explorador suelen depender de ella. La mayoría de la gente relaciona la abogacía con la defensa de un cliente, lo que suena a mentalidad de soldado. Pero un abogado, cuando elige los casos que va a llevar, debe hacerse una idea precisa de las posibilidades de hacer un buen papel en cada litigio. Si está demasiado seguro de sí mismo, corre el peligro de llevarse un buen susto durante el juicio. Por eso los abogados con experiencia suelen decir que lo más difícil de aprender es la objetividad y la modestia. Como dice un importante abogado: «Cuando eres joven, tienes tantas ganas de ayudar a tu cliente que te dices: "Tranquilo, no hay ningún elefante en la sala. No hay un enorme elefante gris con un lazo rosa"». [10]

En nuestras relaciones con otras personas construimos relatos independientes que nos parecen hechos objetivos. Si pienso «no me hace ni caso», mi pareja puede estar pensando «estoy respetando su espacio». La «sinceridad» de una persona puede ser «grosería» para otra. Para tener en cuenta la interpretación de otro (para creer incluso que puede haber otras interpretaciones) hay que tener mentalidad de explorador.

Si amas la verdad, aunque esta sea dolorosa, los demás estarán dispuestos a ser sinceros contigo. Te gustaría que tu pareja te contara cualquier problema o que tus empleados te sugirieran cómo mejorar el funcionamiento de la empresa, pero si te pones a la defensiva o contraatacas cuando alguien te dice la verdad, lo más probable es que no te la digan casi nunca. Nadie quiere ser el mensajero muerto.

Mentalidad de soldado	Mentalidad de explorador

Mentalidad de soldado	Mentalidad de explorador
El razonamiento se parece a las técnicas de defensa.	El razonamiento se parece a la cartografía.
Hay que optar entre «¿puedo creerlo?» o «¿debo creerlo?» en función de la conveniencia.	Hay que preguntarse si algo «es verdad».
El hecho de estar equivocado supone una derrota.	El hecho de estar equivocado supone que debo modificar el mapa.
He de buscar pruebas que refuercen mis creencias.	He de buscar información para que el mapa sea más preciso.
Conceptos relacionados: *razonamiento motivado direccional*, *racionalización*, *negacionismo*, *autoengaño*, *deseo.*	Conceptos relacionados: *razonamiento motivado exacto*, *búsqueda de la verdad*, *descubrimiento*, *objetividad*, *sinceridad intelectual.*

El explorador y el soldado son arquetipos. En realidad, no hay exploradores perfectos, del mismo modo que no hay soldados natos. Cambiamos de actitud de un día para otro y en función de cada contexto.

Un corredor de comercio puede comportarse de forma especialmente exploradora en el trabajo, dispuesto a poner a prueba sus propias suposiciones y a demostrar que los demás se equivocaban respecto a la situación del mercado, y luego, al llegar a casa, actuar como un soldado, negándose a reconocer que tiene problemas en su matrimonio o a considerar siquiera la posibilidad de que está equivocado. Una empresaria puede adoptar una actitud exploradora mientras habla con una amiga sobre su empresa, haciéndose preguntas sobre la viabilidad de sus planes, y al día siguiente adoptar una actitud militar en la

oficina, defendiendo su proyecto a capa y espada al oír las críticas de sus socios.

Todos somos una mezcla de explorador y soldado. Pero algunas personas, en determinados contextos, son mejores exploradoras que la mayoría. Al igual que Picquart, muestran auténtico interés por conocer la verdad, aunque les resulte incómoda, y están menos dispuestas a aceptar argumentaciones facticias. Quieren demostrar sus teorías y aprender de sus propios errores. Son más conscientes de que su mapa de la realidad puede estar equivocado y no les importa cambiar de opinión. Este libro describe la actitud de esas personas y las enseñanzas que podemos aprender de ellas, con el fin de llegar a ascender de soldado a explorador.

Para empezar, debemos tomarnos al soldado más en serio. ¿Por qué adoptamos casi siempre su mentalidad? ¿Por qué está tan arraigada? O, dicho de otro modo, si la mentalidad de explorador es fantástica, ¿por qué no la adoptamos todo el tiempo? Sobre esa cuestión versa el siguiente capítulo: qué es lo que el soldado está protegiendo.

2

¿Qué es lo que protege el soldado?

Cuando nos proponemos cambiar una cosa, primero debemos comprender por qué esa cosa es así.

Esta regla se conoce como la *valla de Chesterton*, por el escritor británico G. K. Chesterton, quien la propuso en un ensayo publicado en 1929.[1] Imagínate que en una carretera encuentras una valla que está puesta ahí sin razón aparente. Te preguntas por qué la habrán colocado allí. Te parece una tontería innecesaria, porque lo único que hace es molestar, y piensas que lo más lógico es quitarla. Pero si no sabes por qué está ahí la valla, razonaba Chesterton, no estarás seguro de si realmente conviene quitarla.

Las instituciones o las costumbres muy arraigadas son como esas vallas, decía Chesterton. El reformista ingenuo las mira y dice: «No entiendo para qué sirve esto. Deberíamos suprimirlo». Pero el reformista sensato replica: «Si no entiendes para qué sirve, no dejaré que lo suprimas. Deberías reflexionar. Si llegas a comprender su utilidad, quizá te permita suprimirlo».[2]

En este libro propongo una especie de reforma. Sostengo que en muchas situaciones, si no en todas, deberíamos abandonar la actitud de soldado que adoptamos por defecto y

aprender a adoptar una actitud de explorador. Quisiera desempeñar el papel de reformista sensato. Por muy evidentes que nos parezcan las ventajas de la mentalidad de explorador, el razonamiento no estará completo hasta que sepamos cuáles son las consecuencias de la mentalidad de soldado. ¿Es realmente útil el razonamiento motivado? ¿Qué perderíamos si renunciáramos a él?

Numerosos expertos de campos tan distintos como la psicología evolutiva, la economía conductual y la filosofía se han propuesto analizar el razonamiento motivado. Hay una amplia bibliografía sobre la función que este cumple. Yo la he dividido en seis categorías que se solapan: conveniencia, autoestima, disposición de ánimo, persuasión, imagen pública y sentimiento de aceptación.

CONVENIENCIA: EVITACIÓN DE EMOCIONES DESAGRADABLES

En 2016 circuló por internet una viñeta que se hizo viral porque parecía reflejar el estado de ánimo general en ese momento. En el dibujo se ve a un perro con sombrero, sentado a la mesa de la cocina. A su alrededor todo está en llamas. El perro pone una sonrisa forzada y dice: «¡Todo va bien!».

La mentalidad de soldado nos ayuda a evitar emociones negativas, como el miedo, el estrés y la tristeza. Unas veces las evitamos negando la realidad, como el perro del meme. Otras veces recurrimos a historias tranquilizadoras y no las analizamos demasiado. «Todo termina bien. La gente toma las

cosas como vienen. Cuanto más oscura es la noche, más brillan las estrellas.»

En la fábula de Esopo «La zorra y las uvas», el animal ve un apetitoso racimo que pende de una parra. Como no lo puede alcanzar, dice que no lo quiere porque las uvas están verdes. Nosotros utilizamos un razonamiento similar cuando no obtenemos lo que queremos. Si una chica con la que salimos una vez no nos devuelve las llamadas, decimos que era muy aburrida. Si se nos escapa una oferta de trabajo, pensamos que es mejor así porque habrían sido demasiadas horas.

Un ejemplo parecido a las uvas verdes es el limón dulce: cuando no podemos solucionar un problema, intentamos convencernos de que «nuestro» problema es en realidad una bendición y de que no lo cambiaríamos ni aunque pudiéramos. Hasta hace no mucho tiempo, el dolor insoportable era inherente al parto. Como no se podía hacer nada para aliviarlo, muchos curas y médicos argumentaban que el dolor era bueno porque favorecía el crecimiento espiritual y fortalecía el carácter. Dios quiso que el parto fuese doloroso, «y eso no podemos ponerlo en duda», aseguró un ginecólogo en 1856. [3]

Ahora que tenemos acceso a la epidural, ya no insistimos en la dulzura de ese limón. Pero seguimos diciendo cosas parecidas con respecto a la vejez y la muerte: que son hermosas y que dan sentido a la vida. Leon Kass, director del Consejo Presidencial sobre Bioética durante el mandato de George W. Bush, llegó a decir que «tal vez la muerte no sea un mal, sino una bendición». Kass afirmaba también que la capacidad de sentir amor depende de la conciencia de la finitud de la vida. [4]

Dando un nuevo giro a esta cuestión, podríamos decir que lo que nos reconforta no siempre es halagüeño. A veces es todo lo contrario: tenemos tan pocas esperanzas que ya ni nos preocupamos. Cuando intentamos dar la talla en una asignatura, en ocasiones resulta tentador llegar a la siguiente conclusión: «Es inútil. Jamás conseguiré subir la nota». El hecho de rendirnos nos hace sentir un gran alivio. O a lo mejor decidimos no prepararnos para una probable catástrofe, como un terremoto o un tsunami, porque así no tenemos que pensar en ella. Según Eric Klinenberg, profesor de Sociología de la Universidad de Nueva York que estudia este tipo de actitudes, la mayoría de la gente se lleva las manos a la cabeza y dice: «Es el destino. Yo no puedo hacer nada». [5]

AUTOESTIMA: SENTIRSE BIEN CON UNO MISMO

En la película *Election* (Alexander Payne, 1999), Tracy Flick es ambiciosa y trabajadora, pero le cuesta hacer amigos. «No pasa nada —se dice a sí misma—. He llegado a aceptar que muy pocas personas están destinadas a ser especiales, y que somos aviadores solitarios […]. Si quieres llegar lejos, tienes que estar solo.» [6] Al igual que Tracy, a menudo recurrimos a la mentalidad de soldado a fin de proteger nuestro ego buscando explicaciones halagüeñas para circunstancias que no lo son. «Quizá no sea rico, pero eso es porque tengo integridad.» «Si no tengo amigos es porque mi presencia impresiona a la gente.»

Ponemos al servicio del ego cualquier creencia que tenga que ver con nuestras cualidades o debilidades. Si tu mesa de trabajo está siempre repleta de libros y papeles, te encantará aquello de que «el desorden es un signo de creatividad». Si tienes tiempo y dinero para viajar mucho, probablemente te

guste pensar que para ser una persona ilustrada hay que ver mundo. Si no te salió bien la prueba de acceso a la universidad, te gustará aquello de que «los exámenes estandarizados no miden la inteligencia, sino solo la capacidad para aprobar exámenes».

Con el tiempo, nuestra visión del mundo se adapta a las experiencias que hayamos vivido. En un estudio realizado a finales de la década de 1990 se hizo un seguimiento de miles de universitarios a lo largo de la carrera con el fin de averiguar la nota media que esperaban obtener, la nota que realmente obtuvieron y su opinión sobre la importancia de las calificaciones. Los estudiantes que rendían menos de lo esperado empezaban a decir que, al fin y al cabo, las notas no tienen demasiada importancia. [7]

La imagen que uno tiene de sí mismo determina su visión del mundo. Las personas pobres tienden a pensar que la suerte es muy importante en la vida, en tanto que los ricos solo atribuyen valor al trabajo y al talento. Cuando el economista Robert Frank escribió en el *New York Times* que la suerte era un factor decisivo para alcanzar el éxito, el periodista Stuart Varney montó en cólera. «¿Sabes qué ofensivo resulta leer eso? —le preguntó a Frank—. Yo llegué a Estados Unidos con lo puesto hace treinta y cinco años. He conseguido abrirme camino porque trabajé mucho, porque tengo talento y porque asumí muchos riesgos, y ahora vas tú y escribes en el *New York Times* que eso es tener suerte.» [8]

Esta cuestión tiene aún más recovecos. El razonamiento motivado al servicio de la autoestima no siempre consiste en creer que eres brillante e ingenioso y que le caes bien a todo el mundo. Los psicólogos hacen una distinción entre el crecimiento personal, que consiste en reforzar el ego con creencias positivas, y la autoprotección, que consiste en evitar

que el ego se lleve golpes. En aras de la autoprotección puedes llegar a asumir lo peor de ti mismo. En un vídeo viral, la *youtuber* Natalie Wynn lo denomina *epistemología masoquista*: todo lo que duele es verdad. Esa expresión se popularizó entre muchas personas. Una de sus seguidoras comentó: «Es mejor asumir que la gente me considera fea que hacerme ilusiones de que alguien piensa que soy atractiva cuando en realidad no lo piensa». [9]

DISPOSICIÓN DE ÁNIMO: MOTIVARSE PARA HACER COSAS DIFÍCILES

Escribí este libro cuando vivía en San Francisco, la ciudad en la que todo el mundo tiene un proyecto para crear una gran empresa de tecnología. Aquí, la sabiduría popular entiende que el optimismo es bueno, pues nos induce a arriesgarnos, a no hacer caso de los agoreros y a perseverar cuando las cosas se ponen difíciles. No es de extrañar, por tanto, que, según una encuesta realizada entre los empresarios de la ciudad, casi todos pensaran que sus probabilidades de éxito eran del 70 % (cuando no del cien por cien), a pesar de que las estadísticas indican que solo una de cada diez empresas de nueva creación consigue salir a flote. [10]

Una de las estrategias que utilizamos para justificar esa confianza desmesurada consiste en quitar importancia a las probabilidades reales y decirnos a nosotros mismos que el éxito es meramente una cuestión de insistencia. Como prometía un bloguero especializado en motivar a la gente: «Para que las posibilidades de éxito en aquello que te gusta sean del cien por cien, tienes que dar el callo todos los días». [11]

Otra estrategia mental consiste en centrarse en aquellas particularidades del caso que justifican el optimismo. Cuando estaba creando una organización, yo era consciente de que la mayoría fracasan, pero me tranquilizaba pensando que estábamos en mejor situación que la mayoría porque ya teníamos una red de patrocinadores. Era cierto y, por tanto, un motivo para el optimismo. Pero podía haber pensado que estábamos en peor situación que la mayoría porque todos éramos jóvenes e inexpertos, lo cual también era cierto.

Necesitamos una buena disposición de ánimo para tomar decisiones difíciles y actuar con convicción. Por eso quienes toman las decisiones no suelen cambiar de planes ni dar demasiada importancia a los inconvenientes del plan que tienen entre manos. El sociólogo Nils Brunsson colaboró con una empresa sueca en la década de 1970 y observó que, cuando los directivos se reunían para «adoptar decisiones» sobre un proyecto, en realidad dedicaban muy poco tiempo a comparar otras opciones. Antes bien, elegían rápidamente una opción y dedicaban la mayor parte de la reunión a exponer sus aspectos positivos. «Eso les servía para ilusionarse con los proyectos y superar las dificultades», escribió Brunsson. [12]

La conveniencia, la autoestima y la disposición de ánimo son beneficios «emocionales» en el sentido de que el objetivo final de nuestro engaño somos nosotros mismos. Los siguientes tres beneficios de la mentalidad de soldado son un poco diferentes. La persuasión, la imagen pública y el sentimiento de aceptación son beneficios sociales; en este caso, el objetivo final de nuestro engaño son los demás, a través de nosotros mismos. [13]

PERSUASIÓN: CONVENCERNOS A NOSOTROS MISMOS PARA PODER CONVENCER A LOS DEMÁS

Lyndon B. Johnson, cuando era senador, seguía un ritual al que sus amigos y colaboradores llamaban *ejercitación*. Cuando necesitaba convencer a la gente de algo, elaboraba una argumentación que repetía una y otra vez hasta que él mismo se la creía. Al final defendía esa tesis con pleno convencimiento porque en ese momento le parecía incuestionable, con independencia de su opinión inicial. «No estaba actuando —decía George Reedy, su secretario de Prensa—. Era capaz de convencerse de que la "verdad" que convenía a cada momento era la única verdad y que todo lo que entrara en conflicto con ella eran insidias de sus enemigos». [14]

La capacidad de Johnson para engañarse deliberadamente era poco habitual. Pero todos nos engañamos en cierta medida, aunque de manera menos intencionada. Cuando tenemos que convencer de algo a otras personas, sentimos la necesidad de creerlo nosotros mismos y buscamos pruebas y argumentos que lo confirmen.

Los estudiantes de Derecho, cuando se preparan para representar al demandante o al demandado en un juicio simulado, llegan a creer que su cliente tiene la razón desde todos los puntos de vista, aunque las partes hayan sido asignadas al azar. [15] Si, como empresario, afirmas con entusiasmo que tu empresa «está arrasando», es probable que los demás te crean. Los grupos de presión, los vendedores y los recaudadores de fondos destacan la rentabilidad de su proyecto o producto, y quitan importancia a sus defectos para que les resulte más fácil venderlo.

Una profesora puede llegar a convencerse de que su teoría es realmente original con el fin de poder afirmarlo en sus discursos y publicaciones. Aunque algunas personas familiarizadas con su campo de investigación se den cuenta de que está exagerando, la mayoría de la gente creerá sus afirmaciones. Para ello, a menudo tiene que interpretar «erróneamente» las tesis de otras personas y rebatir un argumento que nadie está esgrimiendo.

Incluso aquellos que no somos engañadores profesionales querríamos que nuestros amigos, familiares y compañeros de trabajo creyeran determinadas cosas: «Soy una buena persona», «Merezco que me tengan en cuenta», «Me esfuerzo todo lo que puedo», «Soy un buen trabajador», «Mis estudios van viento en popa». Cuanto más nos creamos esas afirmaciones y cuantas más pruebas y razones reunamos para respaldarlas, más fácil será convencer a los demás de que son ciertas (o eso se supone).

Como decía Johnson: «Lo que me convence es el convencimiento». [16]

IMAGEN PÚBLICA: ESCOGER AQUELLAS CREENCIAS QUE GUSTAN A LOS DEMÁS

Cuando elegimos la ropa que nos vamos a poner y tenemos que decidirnos entre traje o vaqueros, cuero o algodón, zapatillas o botas, de manera implícita nos estamos preguntando: «¿Qué tipo de persona se pondría esto? ¿Alguien elegante, despreocupado, poco convencional, sensato? ¿Es así como quiero que me vean los demás?».

Elegimos nuestras opiniones de manera similar. [17] Los psicólogos tradicionales llaman a esto *gestión de las*

impresiones y los psicólogos evolutivos lo denominan *señalización*. Cuando hacemos una afirmación nos preguntamos qué tipo de persona creería semejante afirmación y si es así como queremos que nos vean los demás.

A cada persona le gusta llevar una ropa que la distinga, y lo mismo ocurre con las ideas. Unos se sienten atraídos por el nihilismo porque los hace parecer más interesantes; a otros les gusta el optimismo porque así parecen más simpáticos. Ten en cuenta que no se trata de conseguir que los demás piensen lo mismo que tú, como en el caso de la «persuasión». El nihilista no intenta que los demás crean en el nihilismo, sino que crean que él cree en el nihilismo.

Del mismo modo que hay modas en el vestir, así también hay modas ideológicas. Cuando una idea como «el socialismo es mejor que el capitalismo» o «la inteligencia artificial va a cambiar el mundo» empieza a ganar adeptos en tu círculo social, es probable que quieras adoptarla para seguir siendo popular. Bueno, a menos que te guste ir a contracorriente, en cuyo caso cuanto más extendida esté una idea, menos te atraerá.

A pesar de la diversidad, algunas preferencias con respecto a la imagen de uno mismo son casi universales. Casi nadie va por la calle con la ropa sucia o manchada. De manera similar, casi nadie quiere que lo tomen por un fanático o un egocéntrico. Por eso buscamos explicaciones creíbles para justificar nuestro comportamiento; explicaciones del tipo «si me opongo a que sigan construyendo en mi barrio es porque me preocupa el medioambiente, no porque se deprecie mi casa».

También en este caso la incapacidad de comprender algo puede resultar útil. Recuerdo estar con unas compañeras de

clase en el instituto comentando cuánto le había molestado a una de ellas el éxito de una amiga. Una compañera, Dana, dijo con perplejidad:

—¿Cómo vas a estar celosa de una amiga?

—¡Oh…! Dana es tan cándida que no sabe ni lo que son los celos —dijo alguien con cariño.

—No os entiendo —protestó Dana ante un coro de quejas —. ¿Por qué no te vas a alegrar de que una amiga sea feliz?

SENTIMIENTO DE ACEPTACIÓN: CÓMO INTEGRARSE EN LOS GRUPOS SOCIALES

En algunas comunidades religiosas, perder la fe significa renunciar también al matrimonio, a la familia y al apoyo social. Ese es un caso extremo, pero todos los grupos sociales tienen una serie de creencias y valores que sus miembros deben aceptar, como, por ejemplo, «el cambio climático es un problema acuciante», «los republicanos son mejores que los demócratas», «nuestro grupo defiende una causa justa» o «tener hijos es una bendición». Si no estás de acuerdo con los dogmas, puede que no te echen a patadas, pero suscitarás la antipatía de todos.

Para que quede claro, buscar el consenso no es un indicio de tener mentalidad de soldado. En el cómic *xkcd*, un padre le hace a su hijo la típica pregunta retórica: «Si todos tus amigos saltaran de un puente, ¿tú también saltarías?». La respuesta de esperar sería un dudoso «no, claro que no». Pero el joven responde «a lo mejor», porque, al fin y al cabo, ¿qué es más probable, que todos sus amigos se hayan vuelto locos al mismo tiempo o que el puente esté ardiendo? [18] El muchacho tiene razón. Buscar el consenso suele ser una buena

alternativa, pues no puedes averiguarlo todo tú solo, y los demás saben cosas que tú no sabes.

Se convierte en razonamiento motivado cuando ni siquiera intentas averiguar si el consenso ha fracasado. Una amiga mía, Katja, se crio en un pueblo *hippie* en el que todo el mundo estaba concienciado de la importancia del ecologismo. Pero cuando llegó al instituto, Katja empezó a leer en los libros de texto o en internet que las políticas ecologistas son ineficaces y que las empresas madereras no son tan perjudiciales como la gente cree.

Katja intentaba encontrar fallos en aquellas teorías. Pero a veces los planteamientos parecían correctos. En aquellos momentos le daba un vuelco el corazón. «Me sentía mal si no daba con la respuesta, como cuando no sabía rebatir los argumentos contrarios.»

Integrarse en un grupo no es solo estar de acuerdo con todo. También hay que refutar aquellas acusaciones que mancillan el honor de la comunidad. Los individuos que se sienten auténticos *gamers* (aquellos que se toman como un insulto personal cualquier comentario negativo sobre el grupo) desconfían de los estudios según los cuales los videojuegos son perjudiciales para la salud.[19] Los católicos a machamartillo (aquellos que apoyan ciegamente a sus correligionarios) se muestran escépticos cuando un cura católico es acusado de abusos sexuales.[20]

Y, en algunos grupos, la integración implica cierto grado de autocensura. Esto se conoce como *síndrome de alta exposición* o *síndrome de la amapola alta*: hay que bajarles los humos a todos aquellos que muestran demasiado orgullo y ambición. Si quieres adaptarte a esa mentalidad, tendrás que acostumbrarte a subestimar tus propias cualidades.

Si nos fijamos en todas las cosas para las que usamos la mentalidad de soldado, veremos que las explicaciones que damos son por lo general absurdas. Esas explicaciones suelen incluir palabras como *enseñar* o *adiestrar*.

- «Tenemos que enseñar a los estudiantes los sesgos cognitivos.»
- «Tenemos que adiestrar a la gente en el pensamiento crítico.»
- «Tenemos que adiestrar a la gente en el razonamiento y la lógica.»

Ninguno de estos enfoques ha sido de mucha utilidad a la hora de cambiar la forma de pensar de la gente a largo plazo o fuera de las aulas, lo cual no debería sorprendernos. Si utilizamos el razonamiento motivado no es porque no se nos ocurra nada mejor, sino porque intentamos proteger cosas de importancia vital para nosotros: la capacidad de sentirnos bien con nuestra vida y con nosotros mismos, la motivación necesaria para acometer empresas difíciles, la capacidad de agradar a los demás y la sensación de ser valorados por nuestra comunidad.

Sin embargo, el hecho de que la mentalidad de soldado sea la estrategia que más usamos para conseguir nuestros objetivos no significa que sea una buena estrategia. En el epígrafe dedicado a la persuasión, vimos que los estudiantes de Derecho a los que se les asigna al azar una de las partes en un juicio simulado están convencidos, tras leer el sumario, de que su defendido tiene la razón. Pero esa seguridad no les sirve para convencer al juez, sino todo lo contrario. Los estudiantes que están más seguros de sus propias alegaciones tienen

menos probabilidades de ganar el caso; tal vez porque no examinan convenientemente las alegaciones de la parte contraria. [21]

Aunque la mentalidad de soldado no sea siempre contraproducente, sigue sin ser la mejor opción. En vez de aumentar la autoestima negando tus defectos, sería mejor aumentarla reconociendo y corrigiendo esas imperfecciones. En vez de buscar el reconocimiento social evitando los desacuerdos, sería mejor que buscaras otra comunidad en la que te integres mejor.

Este capítulo comenzó con la doble pregunta que deja en el aire la valla de Chesterton: ¿para qué sirve la mentalidad de soldado?, y ¿podemos prescindir de ella? Hasta ahora, hemos respondido a la primera parte de la pregunta. Para responder a la segunda habrá que saber si podemos alcanzar nuestros objetivos con la misma facilidad sin ella. De eso trata el siguiente capítulo.

3

¿Por qué es la verdad más valiosa de lo que pensamos?

Recapitulemos. La mentalidad de soldado nos lleva a preguntarnos «¿puedo creerlo?» con respecto a lo que queremos aceptar y «¿debo creerlo?» con respecto a lo que queremos rechazar. Utilizamos la mentalidad de soldado para conservar las creencias que nos suben la autoestima, nos reconfortan, nos animan, gustan a los demás, mejoran nuestra imagen y nos ayudan a integrarnos en los grupos sociales.

La mentalidad de explorador nos lleva a preguntarnos si algo es verdad. La utilizamos para ver las cosas con más claridad con el fin de solucionar los problemas, aprovechar las oportunidades, sopesar qué riesgos vale la pena asumir, determinar cómo queremos vivir y, en ocasiones, por simple curiosidad, para comprender mejor el mundo en el que vivimos.

FUNCIONES DE LA MENTALIDAD DE EXPLORADOR Y DE LA MENTALIDAD DE SOLDADO	
Usamos la mentalidad de	**Usamos la mentalidad de explorador para «ver las cosas con claridad» a fin de…**

soldado para «adoptar y defender creencias» que nos proporcionan…	
Beneficios emocionales Conveniencia: gestión del desengaño, de la ansiedad, de la tristeza y de la envidia. Autoestima: sensación de bienestar. Disposición de ánimo: superación de las dificultades sin caer en el desánimo.	**Valorar adecuadamente** qué problemas vale la pena solucionar, qué riesgos vale la pena asumir, cómo alcanzar nuestros objetivos, en quién confiar, qué clase de vida nos gustaría vivir y cómo mejorar nuestro discernimiento.
Beneficios sociales Persuasión: convencer a los demás de aquellas cosas que nos benefician. Imagen pública: parecer inteligentes, elegantes, comprensivos y bondadosos. Sentimiento de aceptación: integrarnos en nuestros grupos sociales.	

HACEMOS CONCESIONES INCONSCIENTES

Una de las paradojas de los seres humanos es que nuestras creencias sirvan al mismo tiempo para cosas tan distintas. Siempre terminamos haciendo concesiones.

Nos movemos entre el discernimiento y la aceptación. Si vives en una comunidad muy unida, quizá te resulte más fácil integrarte si usas la mentalidad de soldado para disipar las dudas que tengas sobre sus valores y creencias. Por otra parte, si albergas esas dudas, tal vez descubras que es mejor rechazar las opiniones de tu comunidad sobre la moral, la religión y la igualdad, y decidas que es mejor llevar una vida menos tradicional.

Nos movemos entre el discernimiento y la persuasión. Una amiga mía que trabajaba en una conocida organización benéfica se asombraba de que el presidente fuese capaz de convencerse de que cada dólar del presupuesto estaba bien gastado, y así presumir de ello ante posibles donantes. Al mismo tiempo, el presidente se negaba a recortar gastos en programas ruinosos porque, desde su engañoso punto de vista, esos programas no eran un fracaso. «Era realmente difícil demostrarle lo que era evidente», decía mi amiga. Al presidente, a causa de la mentalidad de soldado, le resultaba más fácil convencer a la gente de que donase dinero que invertirlo adecuadamente.

Nos movemos entre el discernimiento y el estado de ánimo. Cuando tienes un plan, el hecho de centrarte solo en los aspectos positivos («es una idea estupenda») te sirve para reunir el entusiasmo y la voluntad necesarios para llevarlo a cabo. Por otra parte, si analizas el plan en busca de defectos («¿qué inconvenientes tiene?», «¿en qué puede fallar?»), quizá te des cuenta de que hay planes mejores.

Hacemos este tipo de concesiones, y muchas más, todo el tiempo, normalmente sin percatarnos ni siquiera de ello. Al fin y al cabo, el autoengaño se produce por debajo del nivel de la conciencia. Si pensaras que debes reconocer tu metedura de pata, la cuestión ya sería discutible. Es el inconsciente el que decide, en cada caso, qué objetivos tienen prioridad. Unas veces optamos por la mentalidad de soldado, dando más importancia a lo emocional o lo social en detrimento de la precisión; otras veces optamos por la mentalidad de explorador, buscando la verdad, aunque nos desagrade.

Y a veces el inconsciente quiere tenerlo todo. Cuando impartía talleres de formación, hablaba con mis alumnos para saber cómo les iban las cosas. Sabía que si alguno se sentía confuso o descontento, era mejor averiguarlo cuanto antes para intentar solucionar el problema. Como nunca se me ha dado bien sonsacar a nadie, me enorgullecía ayudar a los demás.

Al menos hasta que me di cuenta de un detalle en el que no me había fijado. Cada vez que le preguntaba a un alumno si le estaba gustando el taller, yo misma empezaba a asentir con una sonrisa en la cara, como dando a entender: «Deberías responder que sí. Por favor, di que sí». El deseo de preservar mi autoestima y mi felicidad chocaba con el deseo de conocer sus problemas para intentar solucionarlos. Esa imagen de mí misma pidiendo una respuesta sincera mientras asentía con la cabeza y hacía preguntas sesgadas se me ha quedado grabada en el cerebro: la tensión entre el soldado y el explorador en un solo recuerdo.

¿SOMOS RACIONALMENTE IRRACIONALES?

Puesto que estamos alternando constantemente la mentalidad de explorador con la de soldado, cabría preguntarse qué tal se nos da. ¿Se nos da bien sopesar intuitivamente los pros y los contras de averiguar la verdad o creer una mentira?

La hipótesis de que la mente humana desarrolló la capacidad de hacer esas concesiones se conoce como *hipótesis de la irracionalidad racional*, expresión acuñada por el economista Bryan Caplan.[1] Suena paradójico porque Caplan hace referencia a dos tipos de racionalidad: la racionalidad epistémica, que consiste en sostener opiniones bien justificadas, y la racionalidad instrumental, que consiste en actuar con eficacia para alcanzar nuestros objetivos.

Ser racionalmente irracional, por consiguiente, significa que se nos da bien utilizar la irracionalidad epistémica solo en la dosis necesaria para alcanzar nuestros objetivos sociales y emocionales, sin alterar demasiado nuestra capacidad de discernimiento. Una persona racionalmente irracional negará la existencia de un problema solo cuando esa negación sea gratificante y las posibilidades de solucionarlo sean escasas. Un directivo racionalmente irracional se convencerá de la buena salud de la empresa solo cuando el impacto positivo de su capacidad de persuadir a los inversores tenga más peso que el impacto negativo de sus decisiones estratégicas.

Así pues, ¿somos racionalmente irracionales?

Si lo fuéramos, no habría mucho más que contar en este libro. Podría apelar a tu altruismo y animarte a elegir la mentalidad de explorador por el simple hecho de ser un buen ciudadano. O podría apelar a tu sentido de la justicia y a que prefieres siempre la verdad. Pero no podría afirmar que más mentalidad de explorador te haría mejor persona si ya has alcanzado el equilibrio óptimo entre soldado y explorador.

El hecho de que estés leyendo este libro anticipa ya mi respuesta: sí, estamos lejos de ser racionalmente irracionales. Cuando valoramos los pros y los contras de decir la verdad, incurrimos de manera sistemática en determinados errores. A lo largo de este capítulo intentaré demostrar que sobrevaloramos con demasiada frecuencia la mentalidad de soldado, prefiriéndola a la mentalidad de explorador.

SOBREVALORAMOS LOS BENEFICIOS INMEDIATOS DE LA MENTALIDAD DE SOLDADO

Uno de los aspectos más frustrantes del ser humano es su habilidad para desbaratar sus propios planes. Pagamos una cuota por ir al gimnasio y luego casi nunca vamos. Empezamos una dieta y enseguida la interrumpimos. Dejamos para el final la redacción de un trabajo y luego nos lamentamos de nuestra dejadez.

El origen del sabotaje que nos hacemos a nosotros mismos es el *sesgo del presente*, una forma de tomar decisiones en virtud de la cual damos mucha más importancia a las consecuencias a corto plazo que a las consecuencias a largo plazo. Dicho de otro modo, somos impacientes y nos volvemos todavía más impacientes a medida que se acercan las posibles recompensas. [2]

Cuando te planteas inscribirte en un gimnasio, en teoría te parece que merece la pena. ¿Mantenerse en forma y esbelto solo por pasar unas horas a la semana haciendo ejercicio? ¿Dónde hay que firmar? Pero un día por la mañana, cuando tienes que elegir entre «apagar el despertador y seguir durmiendo plácidamente» o «ir al gimnasio para hacer un poco de ejercicio que apenas se nota», la decisión no es tan fácil. La

recompensa de quedarse durmiendo es inmediata; la recompensa de hacer ejercicio tarda mucho en llegar. De todas formas, por faltar un día al gimnasio no pasa nada.

Es evidente que el sesgo del presente condiciona nuestra forma de actuar. Lo que mucha gente no sabe es que también determina nuestra forma de pensar. Al igual que dormir hasta tarde, interrumpir la dieta o dejar las tareas para otro momento, las ventajas de pensar con mentalidad de soldado se notan enseguida, mientras que los inconvenientes no se dejan sentir hasta pasado un tiempo. Si te preocupa un error que cometiste, pero te convences de que no fue culpa tuya, sientes un alivio inmediato. Lo malo es que pierdes la oportunidad de aprender de tu error, y entonces es muy posible que se repita. Pero eso de momento no te afecta.

Sobrevalorar tus cualidades es más útil durante los primeros días de una relación (ya sea amorosa, profesional o de otro tipo). Cuando conoces a alguien, esa persona posee muy poca información sobre tu integridad como empleado o como compañero, y por eso tiene que dejarse guiar por las apariencias. Pero cuanto más tiempo pasa contigo esa persona, más información recibe sobre tus verdaderas cualidades y defectos, por lo que ya no tiene que confiar en tu proceder.

El hecho de ser demasiado optimista con respecto a tus posibilidades te produce un subidón de autoestima. Pero esos beneficios motivacionales disminuyen con el tiempo, o incluso son contraproducentes, cuando el éxito se demora más de lo previsto. Como dijo Francis Bacon: «La esperanza es buena para desayunar, pero mala para cenar».

SUBESTIMAMOS LA IMPORTANCIA DE CREAR HÁBITOS DE EXPLORADOR

Cuando te levantas por la mañana y te diriges al gimnasio, el beneficio de esa decisión no se refleja solamente en las calorías que quemas y en la elevación del tono muscular. Ese beneficio también se refleja en el hecho de que estás reforzando valiosas costumbres y cualidades, entre las que se encuentra, evidentemente, la costumbre de ir al gimnasio, pero también la capacidad de esforzarte y el hábito de cumplir las promesas que te haces a ti mismo.

Todo esto lo sabemos en teoría. Pero es difícil apreciar esos beneficios de manera visceral, sobre todo cuando suena el despertador a las seis de la mañana y estás calentito en la cama. Un día solo no influye gran cosa en tus hábitos. «Puedo ir mañana», te dices mientras apagas el despertador. Y es cierto, pero lo malo es que mañana te dirás lo mismo.

De manera similar, cuando actúas con mentalidad de explorador no solo perfeccionas tu mapa de la realidad, sino que también refuerzas tus hábitos y aptitudes. Incluso cuando reflexionas sobre cuestiones como la política exterior, que no afecta directamente a tu vida, tu forma de pensar influye en esta de manera indirecta porque estás reforzando tus hábitos de pensamiento. Cada vez que dices cosas como «oh, qué buena observación; no había caído en eso», te resulta un poco más fácil reconocer las buenas ideas. Cada vez que decides comprobar un dato antes de citarlo, es más probable que te acuerdes de comprobar las cosas en general. Cada vez que admites que te has equivocado, te costará menos reconocer tus errores.

Con el tiempo se van adquiriendo estos y otros buenos hábitos. Pero, en cada caso concreto, es poco probable que las ventajas de «mejorar paulatinamente los hábitos de pensamiento» prevalezcan sobre la recompensa inmediata que la mentalidad de soldado nos permite alcanzar.

SUBESTIMAMOS EL EFECTO DOMINÓ DEL AUTOENGAÑO

Un truco que funciona muy bien en las comedias televisivas es el de «la mentira que genera más mentiras». Seguro que lo has visto muchas veces: el protagonista comete un pequeño tropiezo, como, por ejemplo, olvidarse de comprarle un regalo de Navidad a su mujer. Para salir del atolladero, le cuenta una pequeña mentira. Por ejemplo, le da el regalo que le había comprado a su padre, fingiendo que lo compró para ella. Pero entonces tiene que contarle otra mentira para tapar la primera: «Es una corbata… Ah, bueno, es que siempre he querido decirte que estás muy sexi con corbata». Y al final tiene que verla todos los días con corbata.

La situación, aunque se exagera para producir un efecto cómico, se basa en un fenómeno real: cuando cuentas una mentira, nunca sabes cuáles van a ser las consecuencias.

Al igual que las trolas que les contamos a los demás, las mentiras que nos contamos a nosotros mismos tienen un efecto dominó. Supón que tiendes a racionalizar tus errores y que, por tanto, te consideras mejor de lo que en realidad eres. Esa circunstancia produce un efecto dominó en tu visión de los demás: cuando tus amigos y familiares meten la pata, tal vez no seas muy comprensivo. Al fin y al cabo, tú nunca cometes esos errores. «¿Por qué no espabilan? No es tan difícil.»

O supón que, a causa de tu elevada autoestima, tienes un concepto idealizado de tu persona y te consideras más interesante, encantador y genial de lo que les pareces a los demás. He aquí un posible efecto dominó: ¿cómo explicas que las mujeres no parezcan interesadas en salir contigo, teniendo en cuenta lo buen partido que eres? Bueno, a lo mejor son todas unas superficiales.

Pero ese razonamiento provoca su propio efecto dominó. ¿Cómo explicas que tus padres, tus amigos o tus seguidores de internet sigan intentando convencerte de que la mayoría de las mujeres no son insustanciales? Bueno, la gente no cuenta las cosas como son. Ese razonamiento, a su vez, arruga todavía más tu mapa de la realidad.

Estos ejemplos son solo ilustrativos. Es difícil saber con exactitud cómo te afectará en el futuro el efecto dominó de determinada forma de autoengaño, si es que te afecta. Puede que en muchos casos el perjuicio sea irrelevante. Pero el hecho de que el daño tarde en producirse y de que sea imprevisible debería hacer saltar las alarmas. Ese es precisamente uno de los problemas que solemos pasar por alto cuando sopesamos de manera intuitiva los pros y los contras de una situación. El efecto dominó es una razón más para sospechar que damos muy poca importancia al autoengaño y que recurrimos con mucha más frecuencia a la mentalidad del soldado que a la del explorador.

DAMOS DEMASIADA IMPORTANCIA A LAS CUESTIONES SOCIALES

¿Le has mentido alguna vez a tu médico? En caso afirmativo, no eres el único. Según dos encuestas recientes, el 81 y el 61 % de los pacientes reconocieron haber ocultado información a su médico sobre si tomaban siempre la medicación o si entendían las indicaciones del facultativo, respectivamente.[3] ¿Cuáles eran las razones más habituales para justificar ese comportamiento? La vergüenza y el miedo al qué dirán. «La mayoría de las personas quieren que el médico de cabecera tenga una buena opinión de ellas», afirmó el autor del sondeo.[4]

Este intercambio es realmente perjudicial. En primer lugar, tu médico no te juzga con tanta severidad como tú te crees. Ha visto a cientos de pacientes con las mismas dolencias y los mismos hábitos. Aún más, la opinión de tu médico no importa lo más mínimo, pues no influye para nada en tu vida, en tu trabajo o en tu felicidad. Si quieres recibir la mejor atención posible, lo más sensato es que seas sincero con él.

Esa es otra forma de alterar nuestra percepción de la realidad: damos demasiada importancia a la idea que los demás tienen de nosotros. Los *costes sociales*, como parecer raros o tener la sensación de que estamos haciendo el ridículo, nos parecen mucho más importantes de lo que son. En realidad, los demás no piensan tanto en ti como te parece, y sus opiniones afectan muy poco a tu vida.

Como consecuencia de ello, terminamos haciendo desastrosas concesiones y sacrificando nuestra felicidad para evitar insignificantes costes sociales. Si invitas a alguien a salir y te dice que no, ahí no se acaba el mundo, aunque te lo parezca. La idea del rechazo es tan incómoda que empezamos a buscar razones para no salir con esa persona, y nos convencemos de que no nos interesa una relación o de que ahora no tenemos tiempo para esas cosas o de que, de todos modos, nadie querría salir con nosotros, así que no vale la pena siquiera intentarlo.

En el capítulo 2, en el apartado sobre la aceptación, describí el síndrome de la amapola alta, que se caracteriza por la necesidad de bajarles los humos a quienes nos parecen demasiado ambiciosos. Es un fenómeno real ante el que reaccionamos, sin embargo, de manera exagerada. La economista Julie Fry estudia las actitudes relativas a la ambición en Nueva Zelanda, donde el síndrome de la amapola alta ha sido siempre muy común. En una ocasión se puso en

contacto con una mujer a la que había entrevistado dos años antes, con el fin de que le diera permiso para publicar la grabación de la entrevista.

En la entrevista original, aquella mujer había afirmado que no era ambiciosa y que prefería permanecer en el mismo puesto. Pero ahora dirigía un equipo en su empresa. Le dijo a Fry que la conversación que habían mantenido dos años antes le hizo cambiar de actitud; ya no pensaba que determinados puestos no eran para ella, sino que, aunque no debía ser arribista y codiciosa, nada había de malo en aprovechar ciertas oportunidades. [5]

Cuando reflexionamos sobre un coste social que hemos estado evitando (o cuando alguien nos hace pensar en ese inconveniente, como en el caso de esta neozelandesa), a menudo terminamos diciéndonos: «Al fin y al cabo, no es para tanto. Puedo asumir un poco más de responsabilidad en la empresa. Nadie me lo va a reprochar». Pero cuando nos dejamos llevar por el instinto, hasta el más leve indicio de «riesgo social» provoca una reacción de evitación a toda costa.

Nos arriesgamos hasta a perder la vida con tal de no parecer tontos delante de desconocidos. En *Big Weather: Chasing Tornadoes in the Heart of America* [La gran meteorología: persiguiendo tornados en el corazón de Estados Unidos], Mark Svenvold cuenta que se encontraba en un motel en El Reno (Oklahoma) mientras se acercaba un tornado. La televisión dio la alarma, y en la parte inferior de la pantalla apareció una advertencia del Servicio Nacional de Meteorología: «PÓNGANSE A CUBIERTO LO ANTES POSIBLE». A Svenvold lo angustiaba la idea de pasar las últimas horas de su vida en un motel de tres al cuarto.

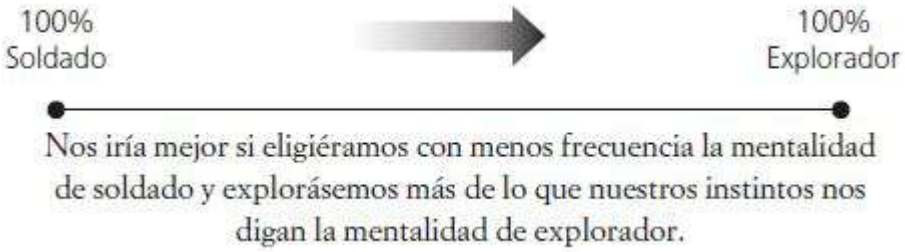
Sin embargo, no se atrevía a hacer nada. Dos hombres de la zona estaban bebiendo cerveza fuera del motel, apoyados en una furgoneta, aparentemente ajenos al tornado que se avecinaba. ¿No estaría haciendo el pardillo? La recepcionista también parecía tranquila. Svenvold le preguntó si había un sótano donde refugiarse. «No, no tenemos sótano», le respondió la empleada con indiferencia.

Svenvold reconoció más tarde que «el desdén de la recepcionista y la actitud de los dos hombres, que seguían bebiendo cerveza como si tal cosa», lo dejaron tan paralizado que no sabía qué hacer. Tras treinta minutos de indecisión, se dio cuenta de que los dos hombres se habían ido y entonces consideró que ya podía huir. [6]

Nos tientan demasiado los beneficios inmediatos, aunque luego tengan un coste exagerado. Damos muy poca importancia tanto a la acumulación de creencias falsas como a la mentalidad de explorador. Damos demasiada importancia a lo que otras personas piensan de nosotros y a la repercusión de sus opiniones. Las recompensas a corto plazo nos predisponen a renunciar al discernimiento. Eso no significa que la mentalidad de explorador sea siempre la mejor opción, pero implica que tendemos a actuar como soldados, aunque sí lo sea.

Descubrir que nuestros cerebros vienen con un sesgo de fábrica a la hora de tomar las decisiones óptimas puede parecer pernicioso cuando, en realidad, es algo positivo: implica que podemos mejorar y que aún tenemos oportunidades de tener una vida mejor, siempre que

aprendamos a depender menos de la mentalidad del soldado y más de la del explorador.



AHORA ES MÁS ÚTIL UN MAPA PRECISO

Si hubieras nacido hace cincuenta mil años, dependerías en gran medida de la tribu y de la familia a la que pertenecieras. Tampoco había muchas oportunidades laborales. Podías dedicarte a la caza o la recolección, o a tener hijos, según la función que desempeñaras en la tribu. Si no te gustaba, peor para ti.

Hoy tenemos muchas más oportunidades. En los países desarrollados, puedes elegir dónde vivir, qué carrera estudiar, con quién casarte, cuándo dejar una relación, cuántos hijos tener, hasta qué punto endeudarte con un banco, en qué invertir, en manos de quién poner tu salud y muchas cosas más. Que tus decisiones sirvan para mejorar tu vida depende de tu discernimiento, y tu discernimiento depende de tu actitud mental.

Vivir en el mundo moderno también nos da la oportunidad de cambiar muchos aspectos de nuestra vida que no nos gustan. Si se te da mal una materia, puedes tomar clases, leer un libro «para tontos», ver un tutorial de YouTube, buscar un profesor particular o contratar a alguien que te lo solucione. Si te desagradan las rancias costumbres de la localidad en la que vives, puedes encontrar espíritus afines en internet o mudarte a

una ciudad grande. Si tu familia te maltrata, puedes mandarla a paseo.

Si eres infeliz en general, tienes la posibilidad de acudir a un psicólogo, hacer más ejercicio, cambiar de alimentación, tomar antidepresivos, leer libros de autoayuda, practicar la meditación, hacerte voluntario o mudarte a un lugar donde llueva menos.

No todas esas soluciones son igual de eficaces para todo el mundo, y no todas merecen la pena el esfuerzo. Decidir qué soluciones vale la pena probar es una cuestión de discernimiento. Decidir si es mejor intentar solucionar los problemas o aprender a vivir con ellos también es una cuestión de discernimiento.

Esta abundancia de oportunidades hace que, hoy en día, la mentalidad de explorador resulte verdaderamente útil. Al fin y al cabo, ¿de qué te sirve reconocer que tienes problemas si no puedes solucionarlos? ¿De qué te sirve darte cuenta de que estás en desacuerdo con tu comunidad si no puedes salir de ella? Tener un mapa exacto no es de gran ayuda cuando solo hay un camino.

Así pues, no es de extrañar que por instinto demos poca importancia a la verdad: nuestros instintos evolucionaron en un mundo diferente, un mundo más propicio para el soldado. El mundo actual da cada vez más importancia a la capacidad de ver las cosas con claridad, sobre todo a largo plazo; la felicidad ya no depende tanto de la capacidad de adaptarnos al grupo social en el que nacimos.

El nuestro es un mundo en el que hay cada vez más exploradores.

SEGUNDA PARTE
Desarrollo de la conciencia de sí mismo

4

Señas del explorador

Una de mis lecturas inconfesables es un foro de Reddit que se llama *Am I the Asshole?* [¿Soy yo el malo?], en el que los usuarios describen una discusión que han tenido recientemente y piden a los demás participantes que opinen sobre quién tiene la razón.

En una entrada que se publicó en 2018, un miembro del foro plantea el siguiente dilema.[1] Lleva un año saliendo con una chica y quiere que viva con él. Lo malo es que la chica tiene un gato y él no lo soporta. Por lo tanto, le gustaría que su novia regalara el gato antes de mudarse. Pero, aunque le ha explicado su postura «con mucha calma y sentido común» (según él), su novia no da el brazo a torcer. Ella y su gato van en el mismo lote, insiste la joven. Él recurre a Reddit para que lo apoyen porque le parece que su novia se está cerrando en banda.

Pero no le dan la razón. Antes bien, le dicen que, aunque no le gusten los gatos, los animales de compañía son muy importantes para sus dueños, y que no puedes pedirle a alguien que se deshaga de su gato porque a ti te moleste. El veredicto en este caso fue unánime: «Sí, tú eres el malo».

Un factor clave que nos impide usar la mentalidad de explorador con más frecuencia es el convencimiento de que ya la estamos usando. En este capítulo examinaremos algunas circunstancias que nos hacen sentir como exploradores aunque no lo seamos, así como algunos aspectos que caracterizan la mentalidad de explorador.

LA «OBJETIVIDAD» NO TE CONVIERTE EN UN EXPLORADOR

La frase que resalté en el *post* del agraviado —«con mucha calma y sentido común»— es muy reveladora. Nos consideramos objetivos porque nos parece que lo somos. Nuestra lógica, al analizarla, resulta contundente. No percibimos ningún indicio de parcialidad en nuestro razonamiento. En todo momento nos parece que somos ecuánimes y desapasionados.

Pero el hecho de que mantengas la calma no significa que seas justo, como demostró sin querer el ofendido. Explicar una postura «de manera racional» —la racionalidad necesaria para defender nuestra argumentación— no significa que esa postura sea justa. Claro que te parecen contundentes tus propios argumentos; como a todo el mundo. Así es como funciona el razonamiento motivado.

De hecho, considerarse racional puede resultar contraproducente. Cuando estás demasiado seguro de ti mismo, tus intuiciones y tus ideas te parecen representaciones exactas de la realidad y, por tanto, no sueles ponerlas en duda. «Soy una persona objetiva, de modo que mis ideas sobre el control de armas tienen que ser acertadas, y no como las de

esos insensatos que no opinan lo mismo que yo», nos decimos. O también: «Soy imparcial, así que si este aspirante al puesto de trabajo me parece adecuado, tiene que ser adecuado».

En 2008, el magnate Jeffrey Epstein fue acusado de mantener relaciones sexuales con menores. Varios años después, un periodista sacó a relucir el caso en una entrevista con el físico Lawrence Krauss, amigo íntimo de Epstein. Krauss desmintió las acusaciones diciendo:

> Como científico, siempre juzgo las cosas en función de las pruebas empíricas, y estas indican que siempre va acompañado de mujeres de entre diecinueve y veintitrés años. Nunca he visto nada más, así que, como científico, sean cuales sean los problemas, le creería a él antes que a otras personas. [2]

Curiosa forma de reivindicar el empirismo. Ser un buen científico no consiste en negarse a creer las cosas hasta que las ves con tus propios ojos. Krauss simplemente se fía más de su amigo que de las mujeres que lo acusaron o de los policías que confirmaron sus acusaciones. Eso no es ciencia objetiva. Cuando partes de la premisa de que eres un pensador objetivo, confieres a tus conclusiones un carácter apodíctico que en realidad no tienen.

SER INTELIGENTE Y CULTO NO TE CONVIERTE EN UN EXPLORADOR

«¡Menudo cretino!», exclamamos cuando alguien publica una majadería en Facebook. «Parece que a la mayoría de la gente ya no le importan los hechos ni las pruebas», nos lamentamos cuando leemos la última patochada pseudocientífica. Los periodistas escriben tenebrosos ensayos sobre el «culto a la ignorancia» [3] y el antiintelectualismo, y publican libros con títulos como *Just How Stupid Are We? Facing the Truth about*

the American Voter [¿Cuán estúpidos somos? Enfrentarse a la realidad del votante estadounidense]. [4]

Esas afirmaciones parecen indicar que el problema de nuestro discurso —la razón por la que tanta gente «se equivoca» cuando opina sobre cuestiones polémicas— es la falta de conocimiento y de raciocinio. ¡La gente se daría cuenta de sus errores si fuese más inteligente y estuviese bien informada!

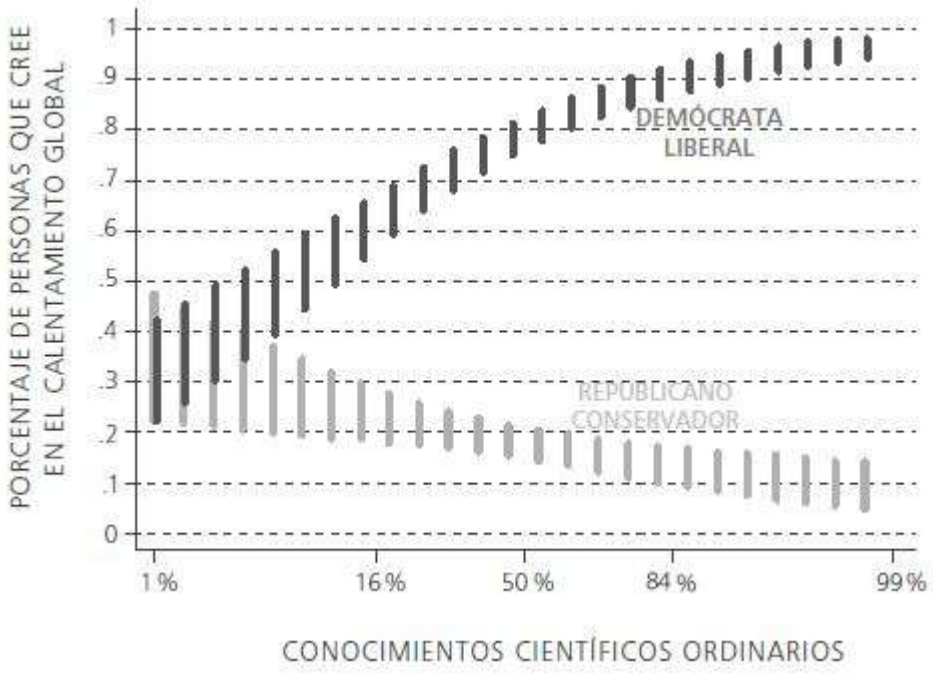
Pero ¿es eso cierto? Dan Kahan, profesor de Derecho en la Universidad de Yale, hizo un sondeo sobre las opiniones políticas de los estadounidenses y su visión del cambio climático. Como cabía esperar, ambas cuestiones estaban estrechamente relacionadas. Los demócratas eran mucho más propensos que los republicanos a pensar que «el calentamiento global se debe principalmente a determinadas actividades humanas, como, por ejemplo, la quema de combustibles fósiles». [5]

Hasta aquí, nada sorprendente. Lo interesante es que Kahan también midió la «inteligencia científica» de los encuestados mediante una serie de preguntas. Algunas estaban diseñadas para poner a prueba la capacidad de razonamiento: «Si cinco máquinas tardan cinco minutos en fabricar cinco artilugios, ¿cuánto tardarán cien máquinas en fabricar cien artilugios?». Otras preguntas eran sobre conocimientos científicos básicos, como, por ejemplo, «los láseres funcionan proyectando ondas sonoras, ¿verdadero o falso?»; «¿qué gas constituye la mayor parte de la atmósfera terrestre, el hidrógeno, el nitrógeno, el anhídrido carbónico o el oxígeno?».

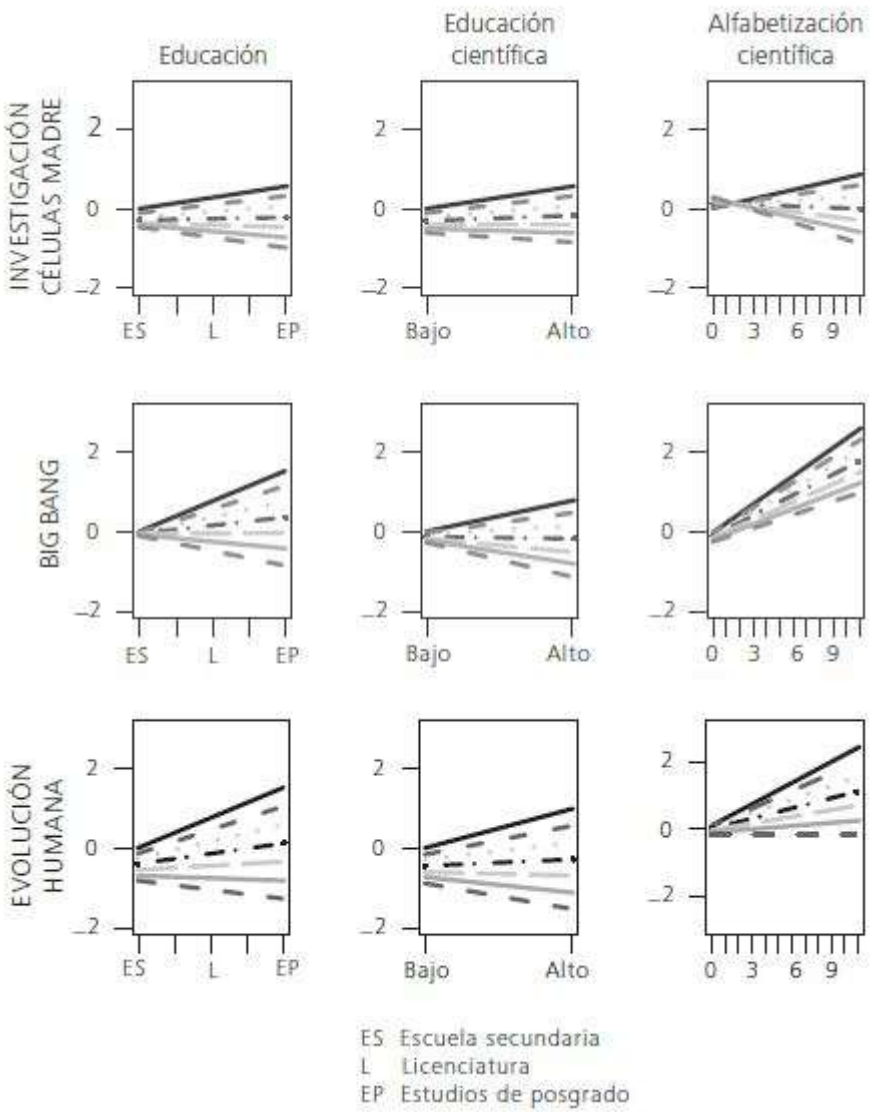
Si el conocimiento y la inteligencia nos protegen del razonamiento motivado, entonces cabría esperar que cuanto más sepamos de ciencia, más consenso habrá sobre cuestiones

científicas. Kahan descubrió que era al revés. En los niveles más bajos de la inteligencia científica no hay ninguna polarización: aproximadamente el 33 % de liberales y conservadores creen que el ser humano es el causante del calentamiento global. Pero, a medida que aumenta la inteligencia científica, las opiniones de los liberales y los conservadores divergen. Cuando llegamos al percentil más alto de inteligencia científica, la creencia de los liberales sobre el origen humano del calentamiento climático aumenta hasta casi el cien por cien, en tanto que la de los conservadores cae hasta el 20 %. [6]

El mismo efecto embudo se produce cuando pedimos opiniones sobre otras cuestiones científicas con carga ideológica: ¿debe financiar el Gobierno la investigación de las células madre?, ¿cómo se originó el universo?, ¿procede el hombre de especies inferiores? En todas estas cuestiones, las personas con más conocimientos científicos eran también las más polarizadas desde el punto de vista político. [7]



A medida que aumentan los conocimientos científicos, los liberales y los conservadores divergen en cuanto a la evidencia del origen humano del calentamiento climático. Adaptación del libro de Kahan (2017), lámina 8, pág. 1012.



En cuestiones políticas con carga ideológica —las células madre, el Big Bang y la evolución humana—, las personas cultas están más polarizadas desde el punto de vista político. Adaptación del libro de Drummond y Fischhoff (2017), lámina 1, pág. 4.

Por la forma en que hablo de la polarización, algunos lectores podrían pensar que para mí la verdad está siempre en el centro. Pero no; eso sería un falso equilibrio. En un tema concreto, la verdad puede estar cerca de la extrema izquierda o de la extrema derecha o en cualquier otro punto. Las personas

bien informadas deberían converger en la verdad, «dondequiera que esta se encuentre». Pero vemos que sucede lo contrario, pues cuantos más conocimientos tienen, más divergen sus opiniones.

Este resultado es muy importante porque ser inteligente y tener conocimientos sobre una materia concreta son otras dos circunstancias que nos dan una falsa sensación de seguridad con respecto a nuestro propio razonamiento. Un cociente intelectual elevado o una titulación universitaria pueden darnos cierta ventaja a la hora de resolver problemas matemáticos o de decidir dónde invertir nuestro dinero, pero no nos hacen imparciales en cuestiones ideológicas.

Por cierto, la pregunta de si unas personas son más prejuiciosas que otras también es tendenciosa. Y, cómo no, los investigadores que estudian los prejuicios caen en la misma trampa que están analizando.

Durante décadas, los psicólogos han considerado que los conservadores son más arbitrarios que los liberales. Se trata de la teoría de la *rigidez de la derecha*, según la cual el conservadurismo atrae a personas con determinados rasgos de personalidad: testarudez, autoritarismo, dogmatismo y miedo a los cambios. Esta teoría les viene de perlas a los liberales, a cuya ideología pertenecen la mayoría de los psicólogos que dan clases en las universidades. Una encuesta llevada a cabo recientemente entre psicólogos sociales y psicólogos de la personalidad reveló que la proporción entre las personas que se declaran liberales y las que se declaran conservadoras es de casi catorce a una. [8]

Tal vez eso tenga algo que ver con el hecho de que la psicología en su conjunto esté tan dispuesta a aceptar la teoría de la rigidez de la derecha, a pesar de que la investigación que

la respalda es, cuando menos, dudosa. Veamos algunas de las preguntas que se suelen utilizar para determinar si alguien tiene una personalidad «rígida»: [9]

- ¿Estás de acuerdo en que los homosexuales y las feministas deberían ser elogiados por atreverse a desafiar los «valores familiares tradicionales»? Si no lo estás, eres intolerante.
- ¿Estás a favor de la pena de muerte? En caso afirmativo, eres intolerante.
- ¿Estás a favor del socialismo? ¿De la legalización del aborto? Si lo estás, entonces eres… intolerante.

Con suerte, reconocerás la desventaja de esta prueba más rápido que los psicólogos académicos. Estas preguntas, que supuestamente miden la rigidez de carácter, en realidad valoran si tienes creencias conservadoras. Eso significa que la teoría de que los conservadores tienen personalidades más rígidas que los liberales no es un hallazgo empírico en absoluto, es una tautología.

La inteligencia y el conocimiento no son más que herramientas que puedes utilizar para ver el mundo con claridad, si es eso lo que te interesa. O puedes usarlas para defender tus puntos de vista, si es eso lo que te motiva. Pero esas herramientas no te convierten en un explorador.

LA PRÁCTICA ES LO QUE TE CONVIERTE EN UN EXPLORADOR

Un día, durante una fiesta, estaba hablando de lo difícil que es tener discusiones productivas en Twitter, de esas en las que las personas llegan a cambiar de opinión. Entonces un hombre intervino: «Pues a mí no me parece nada difícil».

«Vaya, y ¿cuál es tu secreto?», le pregunté.

Se encogió de hombros: «No hay ningún secreto. Basta con exponer los hechos».

Yo me quedé un poco perpleja: «¿Y eso funciona? ¿Expones los hechos y la gente cambia de opinión?».

«Sí. Constantemente», respondió.

Al día siguiente examiné su cuenta de Twitter para averiguar qué me había perdido. Leí bastantes tuits suyos, pero no encontré nada que coincidiera con lo que había dicho el día anterior. Cada vez que alguien no estaba de acuerdo con algo que él decía en un tuit, lo ninguneaba, se burlaba de él o simplemente le decía que estaba equivocado, dando por concluida la discusión.

Es fácil pensar: «Claro que cambio de opinión cuando me presentan pruebas convincentes», o «Por supuesto que soy coherente con mis ideas», o «Claro que soy imparcial, con independencia de la veracidad de esas cosas», tengas o no razón. La demostración de que tienes mentalidad de explorador no consiste en creer que lo haces, sino en señalar aquellos casos en que lo has puesto en práctica.

Considerarse racional, ser inteligente y culto, y tener conciencia del razonamiento motivado deberían ser indicadores de una mentalidad de explorador, pero, curiosamente, poco tienen que ver con ella. Solo se es un explorador cuando se actúa como tal. En este capítulo examinaremos cinco señas de identidad características del explorador, aquellas que indican que a alguien le importa la verdad y que la buscará aunque no tenga la obligación de hacerlo y aun cuando esta no le sea propicia.

1. Cuando te das cuenta de que otras personas tienen razón, ¿se lo dices?

Durante la guerra civil de Estados Unidos, la ciudad de Vicksburg adquirió una importancia decisiva. Situada a orillas del Misisipi, desde ella se controlaba el movimiento de las tropas y los suministros. Como dijo Jefferson Davis, presidente de los confederados: «Vicksburg es la pieza que mantiene unidas las dos mitades del Sur». [10]

El ejército de la Unión, capitaneado por el general Ulysses S. Grant, llevaba varios meses intentando tomar Vicksburg. Finalmente, en mayo de 1863, Grant urdió un audaz plan para aproximarse a la ciudad desde donde nadie lo esperaba, dando pistas falsas a los confederados sobre el avance de las tropas. El presidente Abraham Lincoln estaba preocupado, pues el plan le parecía muy arriesgado. Pero al cabo de dos meses, el Día de la Independencia, el Ejército de la Unión desfiló victorioso por el centro de Vicksburg.

Lincoln no conocía a Grant, pero decidió escribirle una carta nada más enterarse de la victoria. «Estimado general», comenzaba la misiva. Tras expresar su agradecimiento, Lincoln escribió:

> Quisiera añadir unas palabras más […]. Yo pensaba que usted iba a descender por el río para unirse al general Banks; cuando se desvió hacia el norte, al este del Big Black, me pareció que estaba cometiendo un error. Ahora deseo reconocer personalmente que usted tenía razón y que yo me equivocaba. [11]

La carta era «muy propia de Lincoln», comentó un colaborador suyo al leerla. Al presidente nunca le costó reconocer el mérito de los demás. [12]

En teoría, el explorador solo tiene que reconocer ante sí mismo que se ha equivocado. Sin embargo, estar dispuesto a decir «me equivoqué» es un síntoma de que para uno la verdad

está por encima del ego. ¿Se te ocurre alguna ocasión en que te hayas comportado así?

2. ¿Cómo reaccionas cuando te critican?

Tal vez hayas tenido un jefe o un amigo de los que alardean de sinceridad, de esos que dicen: «Lo único que pido es que la gente sea sincera conmigo». Pero luego se enfadan cuando alguien les toma la palabra. Se ofenden, se ponen a la defensiva o arremeten contra la persona que les ha dicho las verdades del barquero. O a lo mejor agradecen amablemente su sinceridad a esa persona y a partir de ese momento le dan la espalda.

Decir que se está abierto a las críticas es mucho más fácil que encajarlas con naturalidad. Pero en muchos ámbitos, una evaluación sincera es esencial para prosperar. ¿Podrías hablar con más elocuencia? ¿Tus clientes tienen alguna queja? ¿Tu comportamiento como jefe, empleado, amigo o pareja le resulta frustrante a otras personas?

Para ver cómo encajas las críticas no basta con preguntarte si estás abierto a ellas. Es mejor hacer examen de conciencia. ¿Haces caso de los consejos de los demás? ¿Demuestras tu gratitud cuando te aconsejan bien? ¿Buscas la opinión de otras personas?

Un amigo mío, Spencer, tiene una asesoría para nuevas empresas y dirige varios equipos de personas. Dos veces al año pide a sus empleados que rellenen un cuestionario para evaluar su gestión como director. Con el fin de que la gente sea sincera, la encuesta es anónima. Spencer también ha aprendido a formular las preguntas de manera que los empleados expresen sin complejos su disconformidad. Por ejemplo, además de preguntar «¿cuáles son mis puntos

débiles?», también pregunta «si tuvieras que mejorar algo, ¿qué mejorarías?».

No se me da nada bien este aspecto de la mentalidad indagadora, como cuando pedía a mis alumnos que «respondieran con sinceridad» a mis preguntas sesgadas. No me entusiasma que me digan lo que tengo que hacer, y por eso me cuesta tanto pedir consejo. La diferencia entre Spencer y yo a este respecto es a veces muy marcada, como el día en que me vino entusiasmado con esta propuesta: «Oye, Julia, acabo de enterarme de un interesante concurso de citas rápidas. Tienes una "cita" con diez personas distintas y luego cada una de ellas te cuenta sus impresiones sobre ti. ¿Quieres apuntarte conmigo?».

«Spencer —le respondí con sinceridad—, prefiero que me corten una pierna.»

3. ¿Alguna vez te equivocas?

Un lunes por la mañana, la periodista Bethany Brookshire encendió el ordenador y abrió el correo electrónico. Le habían respondido dos científicos a los que quería entrevistar. El correo de uno de los remitentes, una mujer, comenzaba: «Estimada doctora Brookshire…». El otro correo, remitido por un hombre, comenzaba «Estimada señora Brookshire…».

Nota del lunes por la mañana

En mi firma electrónica aparece la abreviatura «Dra.». Firmo los correos solo con mi nombre. Escribo a muchos doctores.

Sus respuestas:

— Hombres: «Querida Bethany», «Hola, señora Brookshire».

— Mujeres: «Hola, doctora Brookshire».

No es el cien por cien de los casos, pero es una división muy clara. [13]

Su tuit gustó a más de dos mil trescientas personas. «No me extraña», comentó una mujer. «¡Claro que hay diferencias!», escribió otra. «A mí me pasa exactamente lo mismo», dijo otra mujer.

Sin embargo, a medida que se acumulaban los mensajes de apoyo, Brookshire empezó a sentirse avergonzada. Lo que había afirmado era una estimación, aproximada, de cómo suelen responder los científicos a sus correos en función del sexo. Pero los datos reales estaban en la bandeja de entrada. «¿No debería comprobar lo que afirmé?», se preguntó.

Así que revisó los correos antiguos, hizo cálculos y se dio cuenta de que se había equivocado. Entre los científicos varones, el 8 % la trataba de «doctora», y, entre las científicas, el 6 % se dirigía a ella de esa manera. Eran pocos datos para sacar conclusiones fiables, pero en cualquier caso no respaldaban su observación inicial. Al cabo de una semana publicó otro tuit [14] en el que daba a conocer los resultados de sus pesquisas: «Nuevo *post*: he comprobado los datos. Resulta que estaba equivocada».

En realidad, el hecho de que Brookshire se equivocara en este caso no significa que en el ámbito de la ciencia no haya prejuicios de género. Solo quiere decir que, en este caso concreto, su percepción de parcialidad era errónea. «Todos nos identificamos con algo porque se parece a nuestra realidad», escribió Brookshire en una entrada del blog. «En muchos casos, nuestra intuición es cierta, pero en esta ocasión yo me equivocaba.» [15]

¿Recuerdas alguna ocasión en que hayas reconocido tu error? A lo mejor estabas a punto de expresar una opinión en internet, pero decidiste informarte mejor y te convencieron los argumentos en sentido contrario. O a lo mejor sugeriste una

nueva estrategia en el trabajo, pero cambiaste de opinión después de hacer cálculos porque te diste cuenta de que no era viable.

4. ¿Procuras no caer en el autoengaño?

Una cuestión muy debatida en la física del siglo XX era si la expansión del universo se está acelerando o se está frenando. Esto es importante para saber cómo será el futuro lejano: si la expansión se acelera, entonces la materia existente se irá disgregando cada vez más durante toda la eternidad. Si la expansión se frena, entonces todo acabará concentrándose en un solo punto, como el Big Bang pero al revés, es decir, una «gran implosión» o *big crunch.*

En la década de 1990, el físico Saul Perlmutter dirigió el Proyecto Cosmológico de Supernovas, constituido por un equipo de investigadores que analizaron la velocidad cambiante de la expansión del universo midiendo la luz que emiten las supernovas como resultado de su explosión. Perlmutter sospechaba que «la expansión se está acelerando». Pero le preocupaba la idea de que el razonamiento motivado empañara las investigaciones. Sabía que hasta los científicos más bienintencionados pueden engañarse a sí mismos y acaban descubriendo lo que desean ver en los datos de que disponen.

Entonces Perlmutter decidió utilizar el método de ocultación doble. Utilizó un programa informático para modificar todos los datos de las supernovas en una cantidad aleatoria que los investigadores desconocían. Como estos ignoraban los datos originales, tampoco podían manipular los análisis para obtener la respuesta que querían. Solo una vez concluidos todos los análisis pudo el equipo de científicos

comparar los resultados con los datos reales y confirmar la teoría de la «aceleración».

Perlmutter obtuvo el Premio Nobel de Física por este hallazgo en 2015. El método de ocultación doble «es más laborioso en cierto sentido, pero creo que te da mucha más confianza mientras llevas a cabo las investigaciones», le dijo a una periodista. [16]

No todos los días pones a prueba la teoría de un premio Nobel sobre la naturaleza de la realidad, pero el mismo principio es aplicable a situaciones más habituales. ¿Intentas no desvirtuar la información que recibes? Por ejemplo, cuando le pides a un amigo que opine sobre una discusión que tuviste con tu pareja, ¿ocultas información para no influir en su respuesta? Cuando presentas un proyecto en el trabajo, ¿decides de antemano lo que se considerará un éxito y lo que se considerará un fracaso para no tener que cambiar las reglas del juego sobre la marcha?

5. ¿Tienes algún buen crítico?

Charles Darwin, cuando publicó *El origen de las especies* en 1859, sabía que el libro iba a ser muy polémico. La obra defendía la evolución por selección natural; esa teoría era no solo difícil de comprender, sino que, además, rayaba en la blasfemia, pues ponía en entredicho la superioridad que Dios había conferido al hombre con respecto al reino animal. Defender la evolución era «como confesar un asesinato», le dijo a otro científico. [17]

El libro suscitó una avalancha de críticas furibundas que Darwin ya veía venir. Sus detractores rebatieron caprichosamente sus argumentos, exigieron pruebas imposibles de presentar y formularon objeciones absurdas.

Darwin se mostró respetuoso en público, pero no reprimió la indignación en su correspondencia privada. «Owen es verdaderamente rencoroso. Tergiversa con muy mala intención todo lo que afirmo», comentó sobre una de las reseñas de su ensayo. [18]

Es normal que quien defiende una teoría marginal se sienta injustamente rechazado por la corriente dominante. Lo que hizo de Darwin un caso atípico es que reconoció a un puñado de buenos críticos entre sus detractores, personas que se habían tomado realmente la molestia de leer su obra y planteaban una oposición aguda.

Uno de esos buenos críticos fue el suizo François-Jules Pictet de la Rive, quien publicó una reseña desfavorable de *El origen de las especies* en la revista literaria *The Athenaeum*. Darwin quedó tan satisfecho con la crítica de Pictet de la Rive que decidió escribirle una carta para agradecerle la exactitud de su recensión y la imparcialidad de sus comentarios. «Estoy plenamente de acuerdo con todas sus afirmaciones. Reconozco no haber sabido explicar con precisión todos los problemas que me he encontrado. La diferencia entre usted y yo es que yo doy mucha más importancia a la explicación de los hechos y bastante menos peso a las objeciones.» [19]

Sin duda habrá personas que critican tus creencias o tu estilo de vida; personas que están en completo desacuerdo contigo en cuestiones como el control de armas, la pena de muerte o el aborto; personas que discrepan de ti en asuntos tales como el cambio climático, la alimentación o las vacunas; personas que detestan el sector en el que trabajas, como, por ejemplo, el tecnológico o el armamentístico.

Es fácil pensar que nuestros detractores son incultos, necios y malas personas. Y es probable que algunos lo sean. Pero no

es tan probable que lo sean todos. ¿Conoces a alguna persona que critique tus creencias, tu profesión o tu estilo de vida, y que, sin embargo, te parezca reflexiva y seria, aunque creas que se equivoca? ¿Se te ocurre alguna razón por la que alguien que te parece razonable discrepe de ti (aunque no conozcas a nadie que mantenga esas opiniones)?

Ser capaces de comprender otros puntos de vista, saber reconocer que nos equivocamos, admitir nuestros errores… son cosas que distinguen a aquellas personas a las que realmente les importa la verdad de aquellas otras que solo creen que les importa.

Pero la muestra más inequívoca de la mentalidad de explorador es la siguiente: ¿recuerdas aquellas ocasiones en las que estabas en «modo soldado»? Si eso te parece un retroceso, recuerda que el razonamiento motivado es nuestro estado natural. Es universal y lo llevamos grabado en el cerebro. Si nunca te das cuenta de que actúas como un soldado, ¿qué es más probable, que seas distinto del resto del mundo o que no tengas demasiada conciencia de ti mismo?

Aprender a reconocer nuestros propios prejuicios no es tarea fácil. Pero, si contamos con las herramientas adecuadas, no es imposible. De eso tratan los dos capítulos siguientes.

5

Cómo darnos cuenta de nuestros errores

Para comprender lo engañoso que es el razonamiento motivado no viene mal aprender un poco de magia.

Una de las técnicas básicas de los magos es una forma de manipulación que se conoce como *forzamiento*. En su modalidad más sencilla, el forzamiento se desarrolla de la siguiente manera: el mago coloca dos cartas boca abajo delante de ti. Para que el truco funcione, el ilusionista tiene que conseguir que escojas la carta de la izquierda. Entonces dice: «Ahora vamos a robar una de estas cartas; elige una».

Si señalas la carta de la izquierda, el prestidigitador dice: «Bien. Esa es la tuya».

Si señalas la carta de la derecha, el mago te dice: «Bien, quitaremos esa». En cualquier caso, tú terminas cogiendo la carta de la izquierda, con la sensación de haberla elegido voluntariamente. Si pudieras ver las dos situaciones al mismo tiempo, el truco sería demasiado evidente. Pero como acabas en uno solo de esos mundos, nunca te das cuenta.

El forzamiento es la técnica que utiliza el cerebro para que el razonamiento motivado se salga con la suya, haciéndote pensar que estás siendo objetivo. Supongamos que a un

político progresista lo pillan engañando a su mujer, pero una simpatizante de su partido cree que eso no es razón para no votarle: «Lo que haga en su vida privada es asunto suyo». Sin embargo, si el adúltero hubiera sido conservador, la votante habría pensado: «El adulterio es una señal de debilidad de carácter; eso demuestra que no vale para gobernar».

Si la votante progresista pudiera ver la forma en que habría reaccionado en ese mundo hipotético y pudiera compararla con su reacción en el mundo real, sus motivaciones le parecerían evidentes. Pero como solo ve uno de esos mundos, nunca se da cuenta de que está siendo de todo menos objetiva.

Para el cerebro es más fácil hacer el truco del forzamiento cuando se trata de cuestiones sobre las que no has reflexionado antes, porque no tienes prejuicios a la hora de elegir la respuesta que más te convenga en cada ocasión. Es posible que ya te hayas formado una opinión sobre la dureza con la que hay que juzgar el adulterio. Veamos entonces un ejemplo. Si te denuncian y ganas el juicio, ¿la persona que te denunció debería pagar tus gastos jurídicos? Si eres como la mayoría de la gente (el 85 %, según un estudio), [1] responderás que sí. Al fin y al cabo, si te acusan falsamente de un hecho, ¿por qué ibas a tener que gastarte miles de dólares en abogados? Sería injusto.

Sin embargo, al reformular la pregunta de ese estudio —«si denuncias a alguien y pierdes el caso, ¿deberías pagar sus gastos?»—, solo el 44 % de las personas respondió que sí. Si te pones en el lugar de la persona que te denunció y perdió el caso, seguro que se te ocurren otros argumentos. Por ejemplo, a lo mejor perdiste el caso simplemente porque la otra parte es rica y puede pagar abogados más caros. No es justo disuadir a los perjudicados de ir a juicio solo porque no tienen dinero.

Tanto los argumentos a favor como en contra de «el que pierde paga» tienen al menos algún valor. Pero el argumento que utilices dependerá de si eres el demandante o el demandado, y probablemente ni se te pase por la cabeza que, de haber sido el otro litigante, habrías utilizado el razonamiento contrario.

LOS EXPERIMENTOS MENTALES SON UNA MIRADA AL MUNDO DE LAS HIPÓTESIS

No pretendas percibir el razonamiento motivado analizando simplemente tu forma de pensar y llegando a la conclusión de que esta es coherente. Tienes que comparar tu razonamiento con la forma en que habrías razonado en un mundo hipotético, un mundo en el que tus motivaciones fueran otras. Si ese

político fuese del partido contrario, ¿juzgarías sus acciones de otra manera? Si esa opinión procediera de tu amiga y no de tu mujer, ¿la valorarías de manera diferente? ¿Te parecería acertada la metodología de ese estudio si sus conclusiones te dieran la razón?

No puedes saber cómo habrías razonado en otras circunstancias. No es posible visitar el mundo de las hipótesis. Pero puedes asomarte a él de manera virtual mediante un experimento psicológico.

A lo largo de las páginas siguientes analizaremos cinco tipos distintos de experimentos mentales: el test del doble rasero, el del advenedizo, el de conformidad, el del escéptico selectivo y el del sesgo situacional. Antes de llevar a cabo un experimento mental hay que intentar imaginar la situación hipotética. Piensa, por ejemplo, en un chaval de seis años que acaba de burlarse de otro niño. Su madre lo regaña e intenta demostrarle mediante este viejo experimento psicológico por qué está mal lo que ha hecho: «Imagínate que estás en el lugar de Billy y que alguien se ríe de ti delante de tus amigos. ¿Cómo te sentirías?».

El niño responde al instante: «No me importaría».

Es evidente que el niño no se está imaginando a sí mismo en el pellejo de Billy. Se limita a dar la respuesta correcta, la respuesta que indica que no ha hecho nada malo. Los experimentos mentales solo funcionan si los haces de verdad. Así pues, no te limites a plantearte una pregunta. Visualiza el mundo de las hipótesis, sitúate en él y observa tu reacción.

Verás cuánto cambian las cosas. Una estudiante que conocí hace unos años, a la que llamaré Keisha, no estaba contenta en la Facultad de Derecho y tampoco le entusiasmaba la idea de ser abogada, pero no quería dejar la carrera. Una amiga suya le

preguntó: «¿Solo sigues estudiando Derecho para no decepcionar a tus padres?».

«No, no me quedaría en esta facultad solo por ellos. Eso sería una locura», contestó Keisha.

Su amiga la presionó un poco más, con una pregunta más precisa: «Está bien, imagínate que mañana te llaman tus padres y te dicen: "Oye, Keisha, hemos estado hablando de tus estudios y nos preocupa que no estés a gusto en la Facultad de Derecho. Solo queríamos que supieras que no nos importa que dejes la carrera; lo que queremos es que estudies algo que te guste"».

Entonces Keisha lo vio claro: «En ese caso dejaría la carrera de inmediato».

EL TEST DEL DOBLE RASERO

Cuando era joven, Dan (nombre ficticio) se matriculó en una academia militar con una proporción muy desigual de hombres y mujeres. En su clase había treinta chicas y doscientos cincuenta chicos. Las chicas, como tenían tanto donde elegir, solían interesarse por jóvenes especialmente atractivos, atléticos o simpáticos. [2] Pero Dan era poco sociable y no muy agraciado, por lo que las chicas no se fijaban en él. Dolido por tanto desprecio, llegó a la conclusión de que las féminas eran todas unas «zorras engreídas».

Pero un día Dan hizo un experimento mental que cambió su percepción de las cosas. Se preguntó: «Si la situación fuese al revés, ¿no harías exactamente lo mismo?». La respuesta era evidente. «Sí, en ese caso me pasaría el día con las tías buenas.» Ese cambio de perspectiva no le sirvió para salir con ninguna chica en ese momento, pero le hizo sentirse más a

gusto en la academia y le simplificó el trato con las mujeres cuando fue un poco mayor.

En realidad, lo que hizo Dan fue una versión del test del doble rasero: «¿Estoy juzgando el comportamiento de otras personas con un criterio que no me aplicaría a mí mismo?». La prueba del doble rasero también puede aplicarse a grupos de personas. De hecho, es probable que ya hayas visto esta prueba en su forma más habitual, es decir, en el mundillo político: «¡Vale ya! ¡Deja de defender a tu candidato! ¿Cómo reaccionarías si alguien de nuestro partido hiciera lo mismo?».

Es mucho más raro que una persona se haga esa pregunta, pero a veces ocurre. Me sorprendió ver aparecer el argumento del doble rasero en un debate virtual en 2009 sobre la intención de los demócratas de prohibir la práctica del obstruccionismo. Un comentarista —demócrata— manifestó su desaprobación: «Me imagino cómo habría reaccionado yo si me hubiera enterado de que [el presidente republicano George W. Bush] utilizaba una táctica similar con respecto a un presupuesto bélico o a algo de esa naturaleza. No me habría gustado nada». [3]

Hasta ahora hemos visto ejemplos de personas que juzgan a otras personas o a otros colectivos de manera excesivamente rigurosa. Pero en ocasiones también sucede lo contrario, esto es, que te juzgues a ti mismo con más severidad que a otra persona en la misma situación. Si te estás mortificando por haber hecho una pregunta estúpida en clase o en una reunión, imagina que es otro quien pregunta la misma «estupidez». ¿Cómo reaccionarías? ¿Qué importancia le darías?

EL TEST DEL ADVENEDIZO

La primera mitad de 1985 fue, según Andy Grove, una época de «vacas flacas» para Intel. La empresa se había especializado en la fabricación de chips de memoria, con los que ganaba muchísimo dinero. Pero en 1984 sus competidores japoneses empezaron a fabricar chips más rápidos y de mejor calidad.

Los ejecutivos de Intel, mientras veían cómo disminuía su cuota de mercado en beneficio de Japón, no paraban de darle vueltas al problema. ¿Deberían tantear otro mercado? Pero la «memoria» era su seña de identidad. La idea de dejar de ser una «empresa de memorias» era perturbadora, casi herética.

En su autobiografía, *Solo los paranoides sobreviven*, Grove reproduce la conversación que tuvo con el otro cofundador de la empresa, Gordon Moore, quien terminó salvándola:

> Estábamos hechos polvo. Me quedé mirando la noria del parque de atracciones que giraba en la distancia y luego me volví hacia Gordon y le pregunté: «Si nos despidieran y la junta directiva contratara a un nuevo director, ¿qué crees que haría?».
>
> Gordon respondió sin dudar: «Nos apartaría de los chips de memoria». Lo miré asustado y le dije: «¿Por qué no salimos por la puerta, volvemos y lo solucionamos nosotros mismos?». [4]

En cuanto reconocieron que olvidarse de los famosos chips de memoria era la opción más lógica, la decisión estaba casi tomada. Así es como Intel consiguió recuperarse de aquel bache y empezó a fabricar el producto que le da verdadero prestigio en la actualidad: los microprocesadores.

El experimento mental que hicieron Grove y Moore se denomina *test del advenedizo*: si alguien se pusiera en tu pellejo, ¿qué esperarías que hiciera? Cuando tomas una decisión difícil, la cuestión de qué hacer a continuación puede mezclarse con otras preguntas de carácter personal, como «¿tengo yo la culpa de haber llegado a esta situación?» o «si cambio de opinión, ¿me juzgarán con severidad?». El test del

advenedizo pretende eliminar esas influencias, dejando solo tu sincera opinión sobre cuál es la mejor manera de mejorar la situación en la que te encuentras.

Dando una vuelta de tuerca al argumento, también puedes imaginar que tú eres el advenedizo. Supongamos que te quedan dos años de estudios de posgrado, pero que cada vez te gusta menos el campo que has elegido. Has pensado en dejar los estudios, pero la idea de haber desperdiciado varios años de tu vida es tan desagradable que siempre encuentras algún motivo para no dejarlos.

Imagínate que te has teletransportado a la vida de una persona que se llama como tú. No te importan sus decisiones anteriores ni pretendes demostrar que fueron acertadas. Solo quieres aprovechar al máximo la situación en la que de repente te encuentras. Es como si llevaras un cartel que dice: «Nueva dirección». [5] ¿Qué te parece mejor, que [tu nombre] siga estudiando dos años más o que deje el posgrado? [6]

EL TEST DE CONFORMIDAD

Cuando era pequeña, idolatraba a mi prima Shoshana, que era dos años mayor que yo y, por tanto, una especie de heroína para mí. Un verano, durante una acampada familiar, me descubrió a un grupo llamado New Kids On The Block. Cuando estábamos en su tienda, escuchando en un radiocasete el último álbum del grupo, Shoshana exclamó: «¡Yupi! ¡La siguiente canción es mi favorita!».

Cuando terminó la canción, Shoshana me preguntó qué me parecía. Entusiasmada, le respondí: «Sí, ¡qué buena! Creo que también es mi favorita».

«Pues, ¿sabes qué? —contestó—. Esa no es mi canción favorita. Es la que menos me gusta. Solo quería saber si me copiabas.»

En aquel momento me sentí avergonzada. Pero, mirando hacia atrás, creo que fue una experiencia enriquecedora. Cuando afirmaba que esa canción era mi favorita, lo decía en serio: me parecía mejor que las demás. No tenía la sensación de haberlo dicho solo para impresionar a Shoshana. Entonces, cuando me dijo la verdad, mi actitud cambió de inmediato. De repente la canción me pareció cursi, mala y aburrida. Era como si alguien hubiera encendido la luz y los defectos de la canción saltaran a la vista.

Es posible que mi prima Shoshana se cruzara con Barack Obama en algún momento, porque este utilizó un truco similar con sus asesores cuando era presidente. Si alguien estaba de acuerdo con una afirmación suya, Obama fingía haber cambiado de opinión y pedía que le justificaran por qué la afirmación les parecía válida. «Todo líder tiene sus virtudes y sus defectos, y una de mis virtudes es que soy un buen detector de mentiras», solía decir el expresidente. [7]

Ahora utilizo el truco de Shoshana como experimento mental cuando quiero comprobar hasta qué punto «mi» opinión es mía. Si veo que estoy de acuerdo con el parecer de alguien, hago una prueba de conformidad, imaginando que esa persona me dice que ha cambiado de opinión. ¿Yo seguiría pensando lo mismo? ¿Me costaría defender mi punto de vista?

Por ejemplo, supongamos que estás en una reunión importante y tu socio propone la contratación de más empleados. Tú asientes con la cabeza. «Es verdad, eso al final nos ahorraría dinero», piensas. Te parece una opinión propia, pero, para comprobarlo, haces una prueba de conformidad. Te

imaginas que tu socio dice de repente: «Es broma. Solo estaba haciendo de abogado del diablo. No creo que haga falta contratar a nadie en este momento».

Al oír eso, ¿te sigue pareciendo necesario contratar a más gente?

El experimento de conformidad te puede servir para examinar tus prioridades y tus creencias. Una veinteañera que conozco se estaba planteando la posibilidad de tener hijos algún día. Siempre había dado por hecho que acabaría siendo madre, pero ¿realmente lo deseaba, o se limitaba a dejarse llevar por lo que hace la mayoría de la gente? Entonces hizo un experimento de conformidad: «Supongamos que solo el 30 % de las personas quieren tener hijos. En ese caso, ¿me gustaría ser madre?». Se dio cuenta de que, en tal caso, la idea de tener hijos le parecía mucho menos atractiva. Llegó a la conclusión de que la maternidad no era para ella tan importante como creía.

EL TEST DEL ESCÉPTICO SELECTIVO

Mientras me documentaba para escribir este libro, leí una monografía en la que se afirmaba que las personas con mentalidad de soldado tienen éxito en la vida. Al examinar la metodología de aquella publicación, comprobé que era un estudio bastante mal estructurado.

Entonces, un poco a regañadientes, llevé a cabo un experimento psicológico. «¿Qué ocurriría si el estudio afirmara que las personas con mentalidad de soldado están abocadas al fracaso?»

Me di cuenta de que en ese caso mi reacción habría sido otra: «Justo lo que yo pensaba. Tengo que citar este estudio en

mi libro». La diferente forma de reaccionar en las esferas real e hipotética fue como una llamada de atención, una advertencia de que no debía dar tanta credibilidad a los informes que apoyaban mis tesis. Eso me impulsó a revisar los estudios que pensaba citar y a buscar en ellos errores metodológicos, como había hecho con el estudio sobre la mentalidad de soldado (por desgracia, terminé descartándolos casi todos).

A este tipo de experimento mental lo denomino *test del escéptico selectivo*. Imagina que estas pruebas defienden la tesis contraria. ¿Qué credibilidad les darías entonces?

Supón que alguien critica una decisión que ha tomado tu empresa y que tu reacción instintiva consiste en decir: «No debería afirmar eso porque no conoce todos los detalles». Prueba del escéptico selectivo: imagina que esa persona hubiera elogiado la decisión. ¿Seguirías pensando que solo tienen derecho a opinar los que están en el ajo?

Supongamos que eres feminista y lees un artículo en el que se dice que las feministas odian a los hombres. Como prueba, el autor aporta una serie de tuits de personas de las que no has oído hablar en la vida y que publican cosas de este estilo: «Todos los hombres deben morir en la hoguera! #laschicasalpoder #feminismo». Entonces piensas: «Espera un momento. Casos de extremismo y estupidez, si te pones a buscar, los encuentras en cualquier grupo. Esos ejemplos maliciosos no demuestran nada».

Experimento del escéptico selectivo: imagínate que el artículo está lleno de citas maliciosas procedentes de un grupo que no te gusta, como, por ejemplo, los conservadores.[8] ¿Cómo reaccionarías entonces? ¿También rechazarías las

pruebas aduciendo que unos pocos descerebrados no representan a todo un colectivo?

EL TEST DEL SESGO SITUACIONAL

Un amigo mío que se llama David vivía en su ciudad natal con sus amigos de la universidad. Un día le salió un trabajo fabuloso en Silicon Valley, pero no estaba seguro de si debía cogerlo. Al fin y al cabo, se llevaba muy bien con sus amigos, la mayoría de los cuales vivían cerca de él. ¿Realmente merecía la pena renunciar a eso por un trabajo mejor?

De modo que hizo un experimento mental: «Supongamos que ya estoy viviendo en San Francisco, donde tengo un trabajo fabuloso y muy bien pagado. ¿Estaría dispuesto a volver a mi ciudad para estar cerca de mis amigos? Claro que no», se dijo.

El experimento de David reveló que su actitud con respecto a las opciones que tenía estaba supeditada en cierto modo al sesgo situacional, esto es, una motivación para dejar las cosas como están. Según parece, tendemos a defender el *statu quo* porque detestamos las pérdidas: el dolor que nos produce una pérdida es superior al que nos provoca una ganancia equivalente. Por eso nos cuesta tanto cambiar de situación, porque, aunque el cambio nos haga sentir mejor en general, nos fijamos más en lo que vamos a perder que en lo que vamos a ganar.

El experimento que hizo David es lo que yo denomino *test del sesgo situacional*. Imagina que la situación en la que te encuentras ya no es el *statu quo.* Entonces, ¿la elegirías conscientemente? De no ser así, eso indica que tu decisión se

basa no tanto en las ventajas de la situación cuanto en las del *statu quo.* [9]

El test del sesgo situacional es aplicable tanto a las decisiones públicas como a las personales. En 2016, cuando los ciudadanos británicos tuvieron que decidir mediante referéndum si permanecían o no en la Unión Europea, una bloguera inglesa no sabía qué votar. Al final salió de dudas gracias a una prueba del sesgo situacional: «Si no perteneciéramos a la Unión Europea, ¿me parecería bien entrar en esa comunidad política?». Su respuesta fue que no. [10]

Cada vez que rechazas un cambio en la sociedad, pones a prueba tu sesgo situacional. Pensemos en las investigaciones sobre la longevidad. ¿Sería beneficioso que los científicos pudieran duplicar la duración de la vida humana de manera que llegáramos a vivir ciento setenta años? Para muchas personas, ese aumento de la longevidad no sería nada bueno. «Si los seres humanos vivieran tantos años, el progreso se ralentizaría de manera considerable —argumentan—. Las viejas generaciones deben dejar paso a los descubrimientos de las nuevas.»

Como ejemplo del sesgo situacional, imagina que la longevidad humana es por naturaleza de ciento setenta años. Ahora supón que, a causa de una mutación genética, la duración de la vida se reduce a ochenta y cinco años. ¿Te gustaría eso? Si no te gusta, entonces probablemente no crees que la rapidez de los cambios sociales sea más importante que la duración de la vida. [11]

LOS EXPERIMENTOS MENTALES MÁS COMUNES	
El test del doble rasero	¿Juzgas a todas las personas (o colectivos) aplicando siempre los mismos criterios?

El test del advenedizo	¿Cómo evaluarías una situación si no fuese la situación en la que te encuentras tú?
El test de conformidad	Si otras personas cambian de opinión, ¿tú también cambias?
El test del escéptico selectivo	Si las pruebas avalaran la teoría de la parte contraria, ¿qué credibilidad les darías?
El test del sesgo situacional	¿Mantendrías tu situación aunque rompiera el *statu quo*?

Los experimentos mentales no son oráculos; no pueden decirte qué es cierto o justo ni qué decisión debes tomar. Si te das cuenta de que eres más propenso a perdonar el adulterio en los progresistas que en los conservadores, eso demuestra que usas un doble rasero, pero no te indica qué rasero debes usar. El hecho de que no te guste cambiar el *statu quo* no significa que no puedas tomar decisiones acertadas.

Los experimentos mentales simplemente revelan que tu forma de razonar cambia a medida que cambian tus motivaciones; revelan que los principios que defiendes o las objeciones que planteas dependen de tus motivos o intenciones: la intención de proteger tu imagen o la del grupo al que perteneces; la intención de defender tus intereses, o el miedo al cambio o al rechazo.

Si sorprendes al cerebro en pleno razonamiento motivado —al darte cuenta de que los defectos antes invisibles de un experimento saltan a la vista, o al ser consciente de que tus preferencias cambian cuando modificas los detalles supuestamente irrelevantes de una situación—, la ilusión de que tu criterio inicial era una verdad objetiva se desvanece. Así te convences de una vez de que tu razonamiento es

caprichoso y aleatorio, de que tus opiniones son un punto de partida, no de llegada.

Volviendo a la metáfora del explorador, es como observar con los prismáticos un río lejano y decir: «Bueno, parece que el río está congelado. Pero déjame buscar un buen punto de observación —otro ángulo, otra iluminación, otra lente— para comprobar si las cosas se ven de otra manera.

6

¿Estás seguro?

En una escena de la película *Star Trek: más allá*, Justin Lin (2016), una nave espacial surca el cielo a toda velocidad. [1] La pilota el capitán Kirk, quien va pisando los talones a tres naves que se dirigen al centro de una ciudad, donde pretenden detonar un arma de destrucción masiva. El oficial Spock, mano derecha de Kirk, grita: «¡Capitán, es imposible interceptar las tres naves!».

«Es imposible.» ¡Qué palabras tan categóricas! Sin embargo, en menos de un minuto, Kirk consigue cortar el paso a las naves enemigas antes de que lleguen a su destino.

Si has visto muchos episodios de la saga *Star Trek*, no te sorprenderá. A Spock no se le dan bien las predicciones. «Hay muy pocas posibilidades de que esto funcione», le advierte a Kirk en un episodio de la serie original, justo antes de que su plan funcione a la perfección. [2] Las posibilidades de sobrevivir son «menos de una entre siete mil», le dice a Kirk en otro episodio, poco antes de salir ilesos. [3] No hay «ninguna posibilidad» de encontrar supervivientes, afirma Spock en otro episodio, justo antes de descubrir una gran colonia de supervivientes. [4]

NOS GUSTA ESTAR SEGUROS DE LO QUE DECIMOS

Spock está demasiado seguro de sí mismo, y ese exceso de confianza va en detrimento de la precisión. En este sentido, Spock no es muy diferente de la mayoría de nosotros (salvo por el hecho de que él da mucha más importancia a la «lógica» y la objetividad de sus predicciones, que es la razón por la que lo pongo como ejemplo). A menudo hablamos como si fuese imposible que nos equivocásemos —«es imposible acertar a esa distancia» o «lo tendré listo para el viernes con toda seguridad»— y, sin embargo, nos equivocamos.

De algún modo, la certeza que mostramos tiene por objeto simplificar las cosas. Nuestras conversaciones serían interminables si tuviéramos que pararnos a asignar una probabilidad a todo lo que afirmamos. Incluso cuando nos preguntan si estamos seguros de algo, normalmente decimos que sí. Lo puedes comprobar si buscas en internet frases del tipo «¿qué seguridad tienes de que…?». He aquí algunos ejemplos que he sacado de diversos debates entablados en Quora, Yahoo! Answers, Reddit y otros foros:

- *En porcentaje, ¿qué seguridad tienes de que hay vida extraterrestre?* «Estoy seguro al cien por cien de que hay otras formas de vida inteligente.» [5]
- *¿Qué seguridad tienes de que vas a cumplir tus objetivos de ventas para 2017?* «Estoy seguro al cien por cien.» [6]
- *Los ateos ¿qué seguridad tenéis de que no os convertiréis a una religión como el cristianismo en vuestro lecho de muerte?* «Estamos seguros al cien por cien.» [7]

Hasta los profesionales suelen equivocarse en su campo de conocimiento. Por ejemplo, muchos estudios han demostrado

que los médicos sobrestiman habitualmente su capacidad diagnóstica. En un estudio en el que se examinaron las autopsias de pacientes a los que se les había hecho un diagnóstico «indiscutible», se observó que en el 40 % de los casos el diagnóstico era erróneo. [8]

Esa tendencia al exceso de confianza en nuestros conocimientos es aún más notoria cuando se trata de nuestras opiniones. Decimos cosas como «no hay duda de que en Estados Unidos los salarios son muy bajos», o «es evidente que internet nos hace perder la capacidad de concentración» o «por supuesto que ese proyecto de ley sería desastroso».

El exceso de confianza no siempre se debe al razonamiento motivado. A veces, simplemente no nos damos cuenta de lo complicada que es una cuestión, y por eso nos parece tan fácil dar una respuesta acertada. Ese exceso de confianza suele deberse al deseo de estar en lo cierto. La certeza es sencilla. La certeza es agradable. La certeza nos hace sentir capaces e inteligentes.

Tu mejor baza como explorador consiste en la habilidad de resistir esa tentación, olvidarte de tu opinión inicial y pensar en los diferentes tonos de gris, y no en blanco y negro, para tener la capacidad de distinguir entre estar seguro al 95, al 75 o al 55 %. Eso es lo que aprenderemos en este capítulo.

Pero antes deberíamos preguntarnos por qué ponemos porcentajes a las cosas.

CUANTIFICAR LA INCERTIDUMBRE

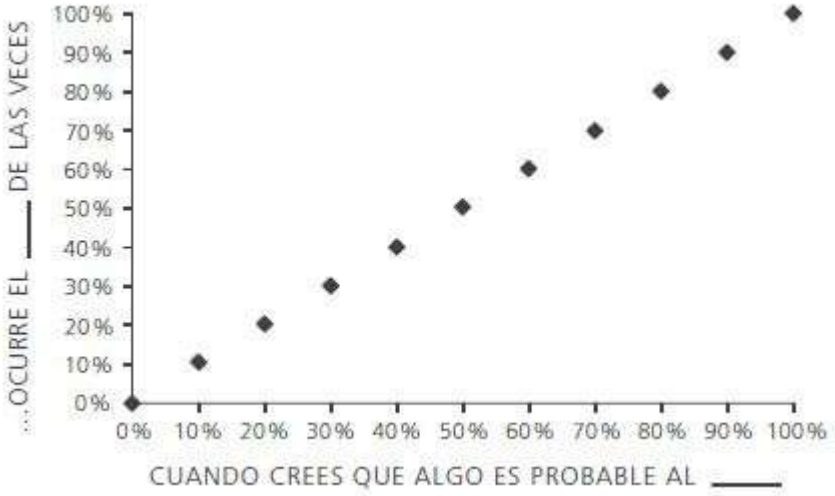
Normalmente, las personas, cuando quieren saber hasta qué punto están seguras de algo, se preguntan: «En realidad,

¿tengo alguna duda?». Si la respuesta es no, como suele ocurrir, entonces dicen estar «seguras al cien por cien».

Esa es una forma comprensible de pensar en la certeza, pero no es la forma en que piensa un explorador. Para este, el grado de certeza es como una predicción de las probabilidades de tener razón. Imagínate que ordenas todas tus convicciones por cubos en función de la infalibilidad de cada una de ellas. Aquí entrarían predicciones cotidianas («me va a gustar este restaurante»), convicciones sobre tu vida («mi pareja me es fiel»), convicciones sobre el mundo que te rodea («el tabaco es cancerígeno»), suposiciones básicas («la magia no existe») y así sucesivamente. Meter un convencimiento en el cubo del «70 % de seguridad» es como decir: «Esta es la típica cosa en la que voy a acertar el 70 % de las veces».

A lo que aspiras cuando etiquetas tus convicciones con distintos grados de certeza es a una «calibración perfecta». Eso significa que la afirmación de que está seguro «al 50 %» es correcta el 50 % de las veces, y así con todos los porcentajes.

La calibración perfecta, en cuanto ideal abstracto, es inalcanzable en la realidad. Sin embargo, sirve como punto de referencia para hacer comparaciones. Para comprender esta idea, sigamos con Spock y veamos hasta qué punto está su calibración a la altura de las circunstancias.



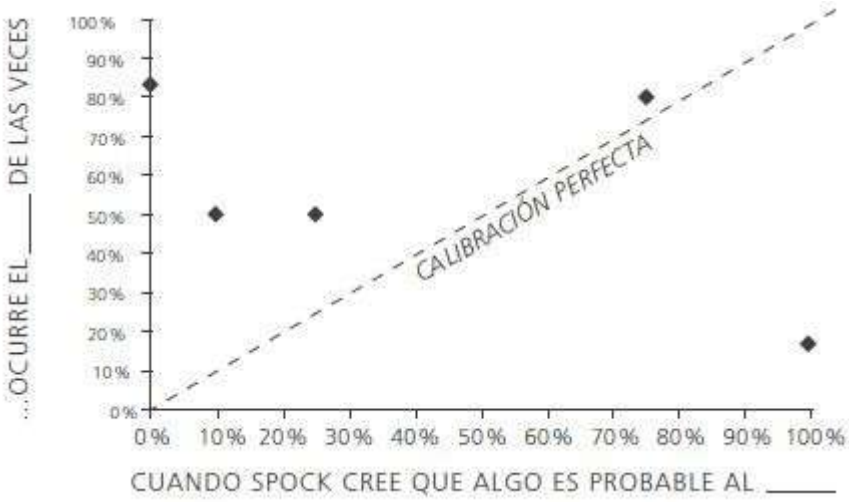
Calibración perfecta.

Revisé todas las apariciones de Spock en *Star Trek: la serie original*, *Star Trek: la serie animada*, y la película *Star Trek*, en busca de palabras como *probabilidad*, *porcentaje*, *azar*, *posible*, *imposible*, *probable* e *improbable*. En total encontré veintitrés casos en los que Spock hace una predicción con su correspondiente grado de certeza, y en los que aquella resulta verdadera o falsa. Puedes ver todos los detalles de las predicciones de Spock y su clasificación en el «Apéndice A», pero este es un resumen general:

- Cuando Spock piensa que algo es «imposible», ese algo ocurre el 83 % de las veces.
- Cuando Spock piensa que algo es «muy improbable», entonces ocurre el 50 % de las veces.
- Cuando Spock piensa que algo es «poco probable», entonces ocurre el 50 % de las veces.
- Cuando Spock piensa que algo es «probable», entonces ocurre el 80 % de las veces.
- Cuando Spock piensa que algo tiene «más del 99,5 % de probabilidades de ocurrir», entonces ocurre el 17 % de las

veces. [9]

Como puedes ver, Spock no atina demasiado. El único grado de certeza en el que parece estar bien calibrado es cuando considera que algo es «probable»; esas predicciones se cumplen de manera proporcional a su grado de certeza. Por otra parte, las predicciones de Spock no guardan relación con la realidad: cuanto menos probable cree que es algo, más probable es que ocurra, y cuanto «más» probable cree que es algo, «menos» probable es que ocurra.



Calibración de Spock (N = 23).

¿Quieres comprobar si aciertas más que Spock? Puedes poner a prueba tu propia calibración y ver la diferencia entre los distintos grados de certeza respondiendo a una serie de preguntas intrascendentes. Voy a hacerte cuarenta preguntas para que practiques. No tienes por qué responder a todas, pero, cuantas más respuestas des, más concluyentes serán los resultados.

Para cada pregunta, traza un círculo alrededor de una respuesta y luego indica tu grado de certeza. Dado que las preguntas solo tienen dos respuestas posibles, tu grado de certeza puede oscilar entre el 50 % si realmente no tienes ni idea (como si lo echaras a cara o cruz) y el cien por cien si

crees que no puedes equivocarte. Para facilitar las cosas, he establecido cinco grados de certeza entre esos dos extremos: 55 %, 65 %, 75 %, 85 % y 95 %. Traza un círculo alrededor del que más se acerque a tu nivel de confianza.

A medida que avanzas, deberías notar que tu grado de certeza fluctúa. Algunas preguntas te parecerán fáciles, por lo que estarás casi seguro de la respuesta. En otros casos probablemente no tengas ni la menor idea. Nada que objetar. Recuerda que no se trata de responder al mayor número de preguntas posible, sino de «saber cuánto sabes».

EJERCICIO DE CALIBRACIÓN. MARCA TUS RESPUESTAS	
Tanda 1. ¿Son ciertos estos datos zoológicos?	**¿Cuál es tu grado de certeza?**
1. El elefante es el mamífero más grande. (V / F)	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
2. Las nutrias de mar se cogen de la mano mientras duermen. (V / F)	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
3. Los ciempiés son los animales que tienen más patas. (V / F)	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
4. Los dinosaurios coexistieron con los mamíferos. (V / F)	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
5. Los osos no saben trepar a los árboles. (V / F)	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
6. Los camellos almacenan agua en las jorobas. (V / F)	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
7. Los flamencos tienen ese color rosado porque	55 % 65 % 75 %

comen langostinos. (V / F)	85 % 95 %
8. El panda gigante se alimenta principalmente de bambú. (V / F)	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
9. El ornitorrinco es el único mamífero que pone huevos. (V / F)	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
10. La mula es un cruce de burro y yegua. (V / F)	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
Tanda 2. ¿Qué personaje histórico nació antes?	**¿Cuál es tu grado de certeza?**
11. ¿Julio César o Confucio?	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
12. ¿Fidel Castro o Mahatma Gandhi?	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
13. ¿Nelson Mandela o Ana Frank?	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
14. ¿Cleopatra o Mahoma?	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
15. ¿William Shakespeare o Juana de Arco?	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
16. ¿George Washington o Sun Tzu?	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
17. ¿Gengis Kan o Leonardo da Vinci?	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
18. ¿La reina Victoria o Karl Marx?	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
19. ¿Sadam Huséin o Marilyn Monroe?	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %

20. ¿Albert Einstein o Mao Tse-Tung?	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
Tanda 3. ¿Qué país tenía más habitantes en 2019?	**¿Cuál es tu grado de certeza?**
21. ¿Alemania o Francia?	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
22. ¿Japón o Corea del Sur?	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
23. ¿Brasil o Argentina?	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
24. ¿Egipto o Botsuana?	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
25. ¿México o Guatemala?	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
26. ¿Panamá o Belice?	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
27. ¿Jamaica o Haití?	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
28. ¿Grecia o Noruega?	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
29. ¿China o la India?	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
30. ¿Irak o Irán?	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
Tanda 4. ¿Son ciertos estos datos científicos?	**¿Cuál es tu grado de certeza?**
31. Marte tiene un satélite, como la Tierra. (V / F)	55 % 65 % 75 %

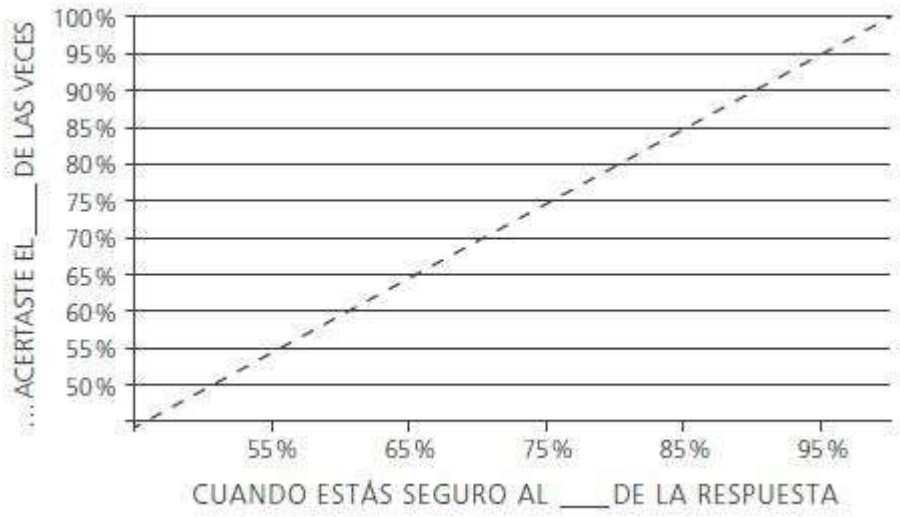
	85 % 95 %
32. El escorbuto se debe al déficit de vitamina C. (V / F)	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
33. El latón es una aleación de hierro y cobre. (V / F)	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
34. Una cucharada de aceite tiene más calorías que una cucharada de mantequilla. (V / F)	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
35. El helio es el elemento más ligero. (V / F)	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
36. El resfriado común es una infección bacteriana. (V / F)	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
37. La sima más profunda se encuentra en el océano Pacífico. (V / F)	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
38. Las estaciones del año se deben a la trayectoria elíptica de la traslación de la Tierra. (V / F)	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
39. Júpiter es el planeta más grande del sistema solar. (V / F)	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %
40. Los átomos de un sólido están más comprimidos que los de un gas. (V / F)	55 % 65 % 75 % 85 % 95 %

Ahora viene la puntuación de las preguntas a las que hayas querido responder. La solución está en la página 259.

A continuación, revisa solamente las preguntas de las que estabas «seguro al 55 %» y calcula el porcentaje de las que acertaste. Por ejemplo, si hay diez preguntas de las que estabas seguro al 55 % y acertaste seis de ellas, entonces el porcentaje total de aciertos es 6/10 = 60 %.

TUS RESULTADOS			
	Columna A: número de aciertos	**Columna B: número de errores**	**Porcentaje de aciertos en este nivel de certeza = A/(A + B)**
Seguro al 55 %			
Seguro al 65 %			
Seguro al 75 %			
Seguro al 85 %			
Seguro al 95 %			

Luego, repite la operación con los demás niveles de certeza (seguro al 65 %, al 75 %, al 85 % y al 95 %). Puedes obtener una imagen de tu calibración representando esos cinco resultados en este gráfico: cuanto más se acerque tu calificación a la línea punteada, mejor calibrado estarás.



Por suerte, aprender a calibrar es fácil. La mayoría de la gente solo necesita un par de horas para aprender a calibrarse bien, al menos en el ámbito de un solo campo, como, por ejemplo, las preguntas intrascendentes.[10] Tu capacidad de calibración en un campo se trasladará parcial, pero no totalmente, a otros campos.

UNA APUESTA PUEDE REVELAR HASTA QUÉ PUNTO ESTÁS SEGURO DE ALGO

Imagina que estás hablando con una amiga que intenta hacer despegar una empresa de *catering*. La animas: «¡Esto se te da de maravilla! El negocio va despacio porque estás empezando. Al principio a todo el mundo le cuesta captar clientes».

Ella responde: «Gracias. Me alegro de que pienses así. ¿Me recomendarías a tus compañeros de trabajo?».

De repente te asaltan las dudas. Recuerdas que se echó atrás en un trabajo en el último momento… y caes en la cuenta de que no has probado su comida, por lo que te preguntas: «¿Estoy realmente seguro de que esto se le da bien?».

Cuando la tranquilizabas hace un momento, no estabas mintiendo. No te parabas a analizar lo que realmente creías porque te parecía irrelevante. Pero cuando hay algo en juego porque podrías quedar en entredicho si te equivocas con respecto a las habilidades culinarias de tu amiga, el objetivo ya no es «apoyar a alguien», sino «dar con la respuesta correcta».

El psicólogo Robert Kurzban nos muestra una analogía en relación con esos dos modos.[11] En una empresa hay un consejo de administración cuya función consiste en tomar las decisiones importantes: cómo gastar el presupuesto, qué

riesgos asumir, cuándo cambiar de estrategia, etcétera. Luego hay un jefe de prensa cuya función consiste en informar sobre la situación, los objetivos y la política de la empresa.

Si un competidor empieza a ganar cuota de mercado, el jefe de prensa les dice a los medios de comunicación: «No estamos preocupados. Esta marca ha sido la favorita de todo el país durante treinta años, y eso no va cambiar». Sin embargo, si asistieras a una reunión del consejo, verías que, entre bastidores, los directivos están buscando la forma de reducir costes.

Imagínate que la empresa vende pasta de dientes. El jefe de prensa podría afirmar: «Nuestro dentífrico es el que mejor blanquea los dientes». Pero supongamos que un catedrático de Odontología se dirige a la junta y dice: «Quiero hacer un estudio. Distintos grupos de personas usarán uno de los dentífricos más populares, sin decirles de qué marca se trata, y luego mediré cuánto se les blanquean los dientes. Después publicaré los resultados».

La junta directiva, si estuviera realmente segura de que su dentífrico es el que mejor blanquea los dientes, diría: «Genial. Es una oportunidad para demostrar que somos los mejores». Pero, pese a las promesas del jefe de prensa, la junta directiva podría pensar que no hay ninguna seguridad de ganar el concurso y que no vale la pena arriesgarse a perder.

Al jefe de prensa lo que le interesa no es la verdad, sino lo que se puede «vender» sin dejar de ser creíbles. Pero el consejo de administración considera que la verdad es muy importante porque los resultados de la prueba determinarán el futuro de la empresa. El jefe de prensa «afirma»; la junta directiva «apuesta».

La palabra *apuesta* nos hace pensar en las quinielas o en timbas de póquer, pero su significado es mucho más general. Una apuesta es cualquier decisión en la que puedes ganar o perder algo de valor en función del resultado. Puede tratarse de dinero, salud, tiempo… o reputación, como en el caso de esa amiga que pedía tu aval. Cuando te preguntas si estás seguro de algo, no deberías pensar en lo que ofreces, sino en qué te estás apostando.

A veces, el proyecto en el que estoy trabajando parece desesperante. Pongamos una situación hipotética al azar: «El libro que estoy escribiendo es malísimo, por lo que debería dejarlo». Pero ¿hasta qué punto estoy segura de que no se trata de un bajón pasajero? Estoy segura al cien por cien, insiste mi jefe de prensa, pero, en vez de hacerle caso, le voy a plantear lo siguiente a la junta directiva: «Supongamos que ganáis mil dólares por adivinar si seguiré pensando lo mismo dentro de una semana. ¿Qué apostaríais?».

Ahora que hay dinero en juego, me entran las dudas. Recuerdo haberme sentido pesimista con respecto a mi libro o a otro proyecto en muchas ocasiones, pero los nubarrones desaparecían al cabo de uno o dos días. Me parece que es mejor pensar que sí, que «probablemente me sentiré más optimista». Practicar ese ejercicio no hace desaparecer el mal humor como por arte de magia, pero le quita hierro al asunto. Me alegro de haberme demostrado que no estaba dispuesta a apostar por que ese estado de ánimo se prolongaría, aunque pareciera que se iba a eternizar.

He aquí un consejo para cuando imagines que apuestas por tus convicciones: quizá tengas que concretar más lo que crees, ideando una prueba hipotética para demostrar que estás en lo cierto. Por ejemplo, si crees que tus servidores informáticos «son muy seguros», una prueba hipotética podría consistir en

lo siguiente: supón que contratas a un *hacker* para intentar entrar en tus sistemas. Si el informático logra su intento, tú perderás el sueldo de un mes. ¿Hasta qué punto estás seguro de que vas a ganar la apuesta?

Si crees que alguien «estaba siendo razonable en aquella discusión con su pareja, pero ella no atendía a razones», la prueba hipotética podría ser esta: supón que otra persona, una tercera parte objetiva, conoce todos los detalles de la discusión y debe decidir cuál de los dos está siendo más razonable. Si se pone de tu parte, ganas mil dólares; en caso contrario, los pierdes. ¿Hasta qué punto estás seguro de que vas a ganar la apuesta?

LA PRUEBA DE LA APUESTA EQUIVALENTE

Los ejemplos del epígrafe anterior pretenden crear una sensación «cualitativa» de tu confianza en algo. ¿Estás dispuesto a hacer la apuesta, sin dudar? ¿Dudas un poco? ¿Estás realmente indeciso? La vacilación o su ausencia son un indicador del grado de convencimiento.

Hacer una apuesta también te puede servir para determinar tu confianza de manera «cuantitativa», poniendo una calificación a tu grado de certeza. A veces oigo pretenciosas predicciones tecnológicas, como «los coches de conducción autónoma estarán en el mercado dentro de un año». Mi primera reacción suele ser echarme a reír: «Eso es una chorrada». Pero ¿hasta qué punto estoy segura de que la predicción es errónea?

Para responder a esa pregunta, imagina que debo elegir entre dos apuestas. Utilizo aquí una adaptación de la técnica que el psicólogo Douglas Hubbard denomina *prueba de la*

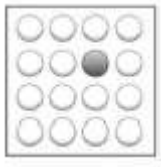
apuesta equivalente.[12] Veamos cómo funciona en este caso: puedo apostar a los coches autónomos, y me llevo diez mil dólares si están en el mercado dentro de un año. O bien puedo elegir la «apuesta de la bola»: me dan una caja que contiene cuatro bolas, una de las cuales es de color gris. Saco una de las bolas sin mirar; si es la gris, gano diez mil dólares.[13]

Apuesta de la bola (probabilidades de acertar: 25 %)	**Apuesta de los coches autónomos**
De una caja con cuatro bolas tengo que sacar una que sea gris. Si saco la de color gris, gano diez mil dólares.	Si los coches completamente autónomos están a la venta antes de un año, me llevo diez mil dólares.

¿Por qué apuesta me decido? Aunque dudo un momento, prefiero la apuesta de la bola. Como las probabilidades de ganar en este caso son de cuatro a una (25 %), el hecho de que confíe más en esta apuesta significa que mi grado de certeza con respecto a los coches autónomos es «inferior al 25 %».

Disminuyamos las probabilidades de ganar la apuesta de las bolas. Supongamos que la caja contiene dieciséis bolas, de las cuales solo una es de color gris. ¿Qué prefiero ahora: apostar a que saco la bola gris o a que los coches autónomos estarán a la venta antes de un año?

Apuesta de las bolas (probabilidades de acertar: 6,25 %)	**Apuesta de los coches autónomos**
De una caja con dieciséis bolas tengo que sacar una que sea gris. Si saco la	Si los coches completamente autónomos están a la venta antes

de color gris, gano diez mil dólares. 	de un año, me llevo diez mil dólares.

En esta ocasión opto por los coches autónomos. Al fin y al cabo, a veces el progreso tecnológico nos da grandes sorpresas. A lo mejor alguna empresa de las que están desarrollando la conducción autónoma ha avanzado más de lo que deja entrever. Parece poco probable, pero aun así prefiero apostar por la tecnología que por las escasas probabilidades de sacar la bola gris. Dado que las probabilidades de sacar la bola gris son de dieciséis a uno (6,25 %), el hecho de que confíe menos en esta apuesta significa que mi grado de certeza con respecto a los coches autónomos es «superior al 6,25 %».

Bien, incrementemos las probabilidades de ganar la apuesta de las bolas, hasta nueve a uno. ¿Qué apuesta prefiero ahora?

Apuesta de la bola (probabilidades de acertar: 11,11 %)	**Apuesta de los coches autónomos**
De una caja con nueve bolas tengo que sacar una que sea gris. Si saco la de color gris, gano diez mil dólares.	Si los coches completamente autónomos están a la venta antes de un año, me llevo diez mil dólares.

Vaya, no sé qué hacer. Ninguna de las dos apuestas parece más fácil que la otra. Dan la impresión de ser equivalentes y, como sabemos que las probabilidades de ganar la apuesta de la

bola es de nueve a uno, solo estoy segura al 11,11 % de que los coches autónomos estarán a la venta dentro de un año. Sigo pensando que la predicción relativa a la conducción autónoma tiene pocas probabilidades de cumplirse, aunque ya no me parezca «una chorrada».

La aptitud básica del capítulo anterior sobre los experimentos mentales consistía en una especie de conciencia de uno mismo, una sensación de que tus opiniones son caprichosas y aleatorias, de que lo que te parece cierto, razonable, justo o deseable cambia cuando modificas algún aspecto de la pregunta que parecía irrelevante. Los experimentos mentales que analizamos más arriba son útiles herramientas de las que yo y otras personas nos servimos habitualmente. Pero el cambio implícito en la forma de ver los resultados es todavía más útil.

En este capítulo también hemos visto una aptitud fundamental, a saber: la capacidad de distinguir entre la conciencia de hacer una afirmación y la de intentar adivinar la verdad. Al hacer una afirmación, tienes la sensación de que es tu jefe de prensa quien habla. Todo parece fácil y muy bien estructurado, aunque en ocasiones un tanto precipitado, como si estuvieras intentando eludir un compromiso. La actitud mental es asertiva, reivindicativa, insistente o incluso burlona.

Para intentar adivinar la verdad hay que ser como un consejo de administración que decide cómo apostar. Durante un par de segundos no sabes qué respuesta vas a dar. Es como si estuvieras escudriñando las pruebas en un intento de simplificar lo que ves. Tu actitud mental es calculadora, analítica, reflexiva y escrutadora.

Cuantificar la incertidumbre, calibrarse a uno mismo y hacer apuestas hipotéticas son aptitudes valiosas por sí solas, pero aún más valioso es ser consciente de que se está describiendo la realidad lo mejor que se puede y con total sinceridad.

TERCERA PARTE
Mejorar sin hacerse ilusiones

7

Cómo afrontar la realidad

Las posibilidades de supervivencia de Steven Callahan, cuando en 1981 el velero en el que viajaba en solitario zozobró, eran mínimas. Había sobrevivido al naufragio en un bote salvavidas, pero se encontraba en medio del océano Atlántico, lejos de las principales rutas marítimas, sin apenas comida ni agua potable. Callahan hizo lo único que podía hacer: poner rumbo a la tierra más cercana —las islas del Caribe—, que estaba a mil ochocientas millas de distancia.

La vida de náufrago era extenuante. Los tiburones daban vueltas alrededor de la balsa mientras las olas la agitaban incesantemente y el agua de mar le quemaba las llagas que se le habían formado en la piel.

Por suerte, Callahan logró salir adelante usando un arpón para pescar y un dispositivo improvisado para recoger el agua de lluvia. Calculó la cantidad de agua que podía consumir al día: un cuarto de litro, es decir, un traguito cada seis horas, que le daba para sobrevivir a duras penas. A medida que transcurrían las semanas, Callahan comprobaba los posibles errores de navegación, ampliando gradualmente las barras de error en torno al cálculo aproximado de la distancia recorrida. [1]

Callahan debía tomar muchas decisiones difíciles todos los días. Si permanecía despierto por la noche, tenía más posibilidades de avistar un barco, pero de ese modo se le acababan antes las reservas de agua y energía y le resultaba más difícil mantenerse despierto durante el día.

Cuando pasaba un barco, Callahan debía decidir si utilizar o no la pistola de bengalas. Si había bastantes posibilidades de que lo vieran, entonces sí merecía la pena. Pero si el barco estaba demasiado lejos, no se podía permitir el lujo de desperdiciar las pocas bengalas que le quedaban.

Si no pescaba lo suficiente, se quedaba sin comida, pero cada vez que pescaba, gastaba energía y se arriesgaba a perder el arpón o dañar la balsa.

Cada vez que tomaba una decisión, Callahan analizaba las consecuencias y sopesaba los pros y los contras. Todo era una apuesta; nada estaba garantizado. «Haces todo lo que puedes. Haces todo lo que puedes», se repetía como un mantra. [2]

Navegó a la deriva a una velocidad de ocho millas por hora, un día tras otro, llegando a perder una tercera parte de su peso corporal, hasta que fue avistado por un pesquero frente a las costas de Guadalupe. Llevaba setenta y seis días a la deriva.

Callahan había sido tan disciplinado con la conservación del agua que le sobraron dos litros y medio. Entonces se los bebió de un trago. Saciada la sed de aquellas once semanas, por fin pudo exclamar: «Estoy a salvo».

INACCESIBLE A LA DESESPERACIÓN

Los seres humanos necesitamos tener la sensación de que todo va bien, de que no somos unos fracasados, de que el mundo no

es horrible y de que seremos capaces de afrontar todo lo que nos depare la vida. En una situación de vida o muerte, esa necesidad es muy difícil de satisfacer. Por eso la mayoría de las personas que se encuentran en una situación de peligro recurren a diversas formas de razonamiento motivado, como la negación, las ilusiones vanas o la racionalización.

La cruel ironía es que es en una emergencia cuando más necesitamos la lucidez. Callahan tenía que tomar decisiones difíciles a cada momento: calcular el consumo de agua y alimentos, o las probabilidades de ser avistado por un barco, o la prioridad de los distintos riesgos. Cuanto más confías en el razonamiento motivado, más se deteriora la capacidad de tomar decisiones subjetivas.

Tras el naufragio, Callahan contempló su nueva realidad y se dio cuenta de que no podía engañarse a sí mismo. «Muchas veces me he ocultado cosas a mí mismo. En ocasiones he engañado a otras personas. Pero la naturaleza no es tonta —se dijo—. A lo mejor puedo cometer algunos errores poco importantes, pero no debo confiar en la suerte.» [3]

La característica que lo salvó de la muerte no fue la invulnerabilidad al miedo o a la depresión. Como cualquier otra persona en una situación angustiosa, Callahan hizo todo lo posible por no abandonarse a la desesperación. La característica que le salvó la vida fue el empeño en mantener a raya el abatimiento sin distorsionar su mapa de la realidad.

Callahan daba gracias por lo que tenía. Al menos había tenido la previsión, antes de zarpar, de cambiar la balsa salvavidas por otra más grande. Estar atrapado en la diminuta balsa original del velero habría sido una tortura.

Repetía sin cesar el mantra de que estaba haciendo todo lo que podía.

Y encontró la forma de espantar el miedo a la muerte, pero aceptándola en lugar de negándola. Decidió aprovechar el tiempo que le quedara escribiendo una guía para futuros navegantes. «Aunque muera, podrían encontrar mis notas en la balsa —pensó—. Tal vez les resulten útiles a otras personas que se encuentren en la misma situación. Es el último servicio que puedo prestar.» [4]

LA SINCERIDAD FRENTE AL AUTOENGAÑO

Por suerte, en la vida cotidiana rara vez nos jugamos tanto. Aunque rara vez veamos amenazada nuestra vida, a menudo tenemos que enfrentarnos a amenazas contra nuestro estado de ánimo o nuestra autoestima. De repente nos asalta una preocupación: «¿Fue un error dejar mi trabajo?», «¿Habré ofendido a esa persona?». Alguien nos critica. Debemos tomar una decisión desagradable. Fracasamos en algo. Como reacción, buscamos un pensamiento que ahuyente las emociones negativas, esto es, una estrategia de afrontamiento.

Por lo general, la gente da por sentado que para hacer frente a los problemas hay que autoengañarse, y los expertos no son una excepción. En el libro *Mistakes Were Made (But Not by Me)* [Se han cometido errores (aunque no por mi parte)], los psicólogos Carol Tavris y Elliot Aronson exploran la autojustificación, un tipo de razonamiento motivado mediante el cual nos convencemos *a posteriori* de que hemos tomado la decisión correcta. Ese libro versa principalmente sobre los inconvenientes de la autojustificación; a saber: nos empuja a seguir tomando malas decisiones en vez de cambiar de rumbo y a perseverar en nuestros errores en vez de aprender de ellos. Aun así, Tavris y Aronson concluyen que necesitamos cierto grado de autojustificación por el bien de nuestra salud mental:

«Sin esos pretextos, prolongaríamos las terribles punzadas de la vergüenza. El arrepentimiento nos torturaría por haber elegido mal o por no haber estado a la altura de las circunstancias». [5]

Pero ¿es realmente cierto que «necesitamos» la autojustificación para evitar que el arrepentimiento «nos torture»? ¿No sería mejor aprender a «no» torturarnos?

En *Pensar rápido, pensar despacio*, el psicólogo Daniel Kahneman —premio Nobel de Economía— señala un beneficio emocional del razonamiento motivado: la resiliencia. Es más fácil recuperarse de un fracaso si se lo puedes achacar a otros. Kahneman pone el ejemplo de los vendedores a domicilio, cuyo trabajo los expone a una interminable serie de rechazos: «Cuando un ama de casa te da con la puerta en las narices, es más reconfortante pensar "¡menuda arpía!" que "soy un inepto"». [6]

Pero ¿solo tenemos esas dos opciones? También podríamos pensar: «Sí, la pifié con esa venta. Pero todo el mundo comete errores». O: «Sí, la pifié con esa venta. Aun así, estoy mejorando. Antes me cerraban la puerta en las narices todos los días, y ahora solo me pasa una vez a la semana». Seguro que podemos superar los reveses sin culpar a otras personas; esa es una buena estrategia de afrontamiento.

Solo hay que preguntarle a Charles Darwin, quien sufría atroces ataques de ansiedad, sobre todo cuando criticaban su libro («hoy me encuentro mal y me siento muy estúpido, y odio todo y a todos», se quejaba a un amigo en una carta especialmente digna de conmiseración). [7] Mas para Darwin era importante evitar el autoengaño y no cerrar los ojos a las críticas justificadas o a sus propios errores. Al igual que

Callahan, Darwin se consolaba pensando que hacía todo lo que podía:

> Cada vez que descubro que me he equivocado, o que mi trabajo es mejorable, y cuando se me critica con desdén, e incluso cuando el exceso de elogios resulta casi bochornoso, me reconforta pensar que «me esfuerzo todo lo que puedo y que es imposible esforzarse más». [8]

Los exploradores no son invulnerables al miedo, la ansiedad, la inseguridad, la desesperación o cualquier otro estado afectivo que dé lugar al razonamiento motivado, por lo que dependen de las estrategias de afrontamiento como cualquier otra persona; pero procuran elegir estrategias que no les nublen el juicio.

Me gusta imaginar todas las estrategias de afrontamiento posibles —todas las formas de conjurar las experiencias negativas— apiladas en un cubo gigantesco. Algunas estrategias implican autoengaño, como cuando negamos un problema o buscamos un chivo expiatorio. Otras nos hacen recordar un hecho real, como, por ejemplo: «Ya he solucionado problemas como este». Algunas estrategias de afrontamiento no requieren ninguna toma de decisiones, como, por ejemplo, respirar hondo o contar hasta diez.

Cuando nos asalta una emoción negativa es como si tuviéramos que ir al cubo a coger algo —cualquier cosa— que nos haga sentir mejor. No prestamos demasiada atención al tipo de estrategia que sacamos ni a si se trata de un autoengaño. La cosa es que nos haga sentir mejor y que sea medianamente verosímil.

Lo que sostengo en este capítulo es que hay numerosas estrategias de afrontamiento y que no es necesario apresurarse a sacar del cubo lo primero que encontremos. Si rebuscas un poco más, casi siempre descubres alguna cosa que no implica

autoengaño. A continuación muestro algunos de los ejemplos más habituales.

ELABORA UN PLAN

En un episodio de la serie *The Office*, Michael Scott, el incompetente director de una sucursal, recibe la orden de despedir a uno de sus empleados antes de que acabe el mes. A Michael no le gusta tomar medidas impopulares, de modo que va posponiendo lo encomendado. El último día del mes, cuando quedan pocas horas, aún no ha decidido a quién despedir. Jim Halpert, uno de los vendedores, resume secamente la renuencia de Michael: «Sigue esperando a que alguien se ofrezca voluntario. O a que lo atropelle un autobús antes de que expire el plazo». [9]

Hay formas engañosas de abordar las cosas desagradables, como buscar excusas racionales para no realizar una tarea o demorarla indefinidamente, a la manera de Michael Scott.

Pero también hay estrategias de afrontamiento válidas, como, por ejemplo, idear un plan hipotético.

En una ocasión me sentí culpable por haber sido desconsiderada con una amiga mía, y me pasé una semana intentando justificar mi comportamiento. ¿Debería pedirle disculpas? «No, no es necesario. Probablemente ni se dio cuenta», me decía a mí misma unas veces; y otras pensaba: «Probablemente ya me habrá perdonado». Evidentemente, esas justificaciones contradictorias no terminaban de convencerme, y por eso seguía dándole vueltas a la cabeza.

Finalmente me dije: «Está bien. Supongamos que tengo que pedirle perdón. ¿Cómo se lo pediría?». No tardé en pergeñar una disculpa que no me angustiaría demasiado. Y, cuando imaginé su reacción, me di cuenta de que yo esperaba que se sintiera agradecida, en lugar de enfadada. Cuando la perspectiva de pedirle perdón me pareció soportable, volví a la pregunta inicial: «¿Debería disculparme?». Entonces la respuesta fue mucho más categórica: «Sí, debería».

Es sorprendente lo mucho que disminuye la tendencia a pensar «eso no es cierto» cuando tienes un plan de acción por si efectivamente lo es. No tiene por qué ser muy elaborado. Incluso un plan sencillo —como, por ejemplo, «así es como le explicaría el fracaso a mi equipo…» o «así es como empezaría a buscar trabajo…»— supone un gran paso para que no sientas la necesidad de recurrir a la negación para afrontar la realidad.

FÍJATE EN EL LADO BUENO DE LAS COSAS

A veces, cuando tengo una discusión con alguien, empiezo a sospechar que a lo mejor estoy equivocada. No es una

sensación agradable precisamente. Me gustaría apartar esa idea de la cabeza y centrarme en salvar las apariencias.

Pero entonces pienso en el lado bueno: ceder en una discusión habla mucho en mi favor. Me hace más creíble en otras ocasiones, pues ya he demostrado que no me mantengo en mis trece porque sí. Es como si estuviera invirtiendo en mi credibilidad futura.

El lado bueno de perder el empleo puede ser que ahora no tienes que aguantar a tus molestos compañeros de trabajo; el lado bueno de una cita desastrosa puede ser que luego tienes una anécdota divertida que contar. El lado bueno de cualquier error es que te sirve para no cometer errores similares en el futuro.

Recuerda que tu objetivo no es convencerte de que todo lo que te pasa es bueno. No intentas estar a las duras y a las maduras ni demostrar que no hay mal que por bien no venga. Pero, en muchos casos, el hecho de ver el lado bueno de las cosas te sirve para aceptar la realidad.

CÉNTRATE EN OTRO OBJETIVO

Un amigo mío —Jon— creó una empresa de *software* y al principio pasaba mucho tiempo buscando nuevos empleados, a los que él mismo entrevistaba. Pronto se dio cuenta de un hecho inquietante. Debería alegrarse cada vez que un programador talentoso se interesaba por el puesto de trabajo. Los buenos programadores son decisivos para el éxito de una empresa informática. Sin embargo, Jon sentía una mezcla de amargura y decepción. Examinaba con lupa el trabajo del candidato con la esperanza de encontrar un pretexto para rechazarlo.

Al reflexionar sobre su comportamiento, Jon recordó que siempre se había enorgullecido de ser el más listo de la clase. Por eso le gustaba tanto humillar a la «competencia», porque era una estrategia de afrontamiento para proteger su autoestima.

Jon sabía que la necesidad de ser el mejor programador era poco realista, aparte de muy contraproducente para su nueva empresa. Así que decidió reconducir la situación; en vez de jactarse de ser un gran programador, empezó a enorgullecerse de ser un gran cazatalentos. Aquello era un buen sucedáneo del objetivo original y, además, resultaba útil para la contratación de personal.

LAS COSAS PODRÍAN IR PEOR

El verano de 1993 ha sido considerado «el momento más desalentador de la historia del tratamiento del sida». [10] Durante varios años, muchos pacientes desahuciados habían puesto sus esperanzas en un nuevo fármaco, la azidotimidina o AZT, que supuestamente retrasaba la aparición de la enfermedad. Los primeros ensayos clínicos llevados a cabo en Estados Unidos le auguraban un futuro prometedor.

Sin embargo, un grupo de investigadores europeos también realizó un estudio sobre el AZT. Cuando en 1993 publicaron los resultados, tras tres años de recogida de datos, la noticia cayó como una bomba: no funcionaba mejor que un placebo. El 92 % de las personas que tomaron AZT sobrevivieron al ensayo, en comparación con el 93 % que sobrevivieron con el placebo.

Para empeorar aún más las cosas, no había otros fármacos en perspectiva. Debido a la aparente eficacia de los primeros

ensayos con AZT, el Gobierno dejó de buscar alternativas. Numerosos activistas tiraron la toalla y muchos pacientes se sumieron en una depresión, pues el AZT era lo único que los mantenía esperanzados.

Pero no todos estaban dispuestos a rendirse. En su crónica de la crisis del sida, *How to Survive a Plague* [Cómo sobrevivir a una plaga], David France menciona a un pequeño grupo de activistas denominado Treatment Action Group. Puesto que habían seguido de cerca los ensayos farmacológicos, sabían que las probabilidades de dar con un medicamento milagroso eran escasas. Cuando se enteraron de los malos resultados del AZT en el verano de 1993, los miembros del grupo se llevaron una gran decepción, pero no se hundieron.

La mayoría de los activistas del Treatment Action Group eran seropositivos. ¿Cómo consiguieron no perder los ánimos pese a lo realistas que eran con respecto a las posibilidades de curación? En parte, sintiéndose afortunados por el hecho de que las cosas podían haber ido mucho peor. France describe una reunión celebrada aquel triste verano, en la que uno de los activistas, Peter Staley, dijo:

> Tal vez eso es lo que nos depara el futuro: ver cómo vamos muriendo. Y eso sería espantoso. Ya ha sido espantoso, así que no podemos hacer gran cosa al respecto. Yo solo…, o sea, me alegro sinceramente de tener a otras personas con las que estar. No mucha gente las tiene. [11]

La capacidad del Treatment Action Group para seguir siendo positivos sin negar la realidad les resultó especialmente útil durante los meses siguientes, como veremos en el capítulo 14.

¿DEMUESTRAN LAS INVESTIGACIONES QUE QUIENES SE ENGAÑAN A SÍ MISMOS SON MÁS

FELICES?

Tal vez hayas leído alguno de los numerosos artículos y libros que se han publicado durante los últimos treinta años con títulos como «Why Self-Deception Can Be Healthy for You» [Por qué autoengañarse puede ser sano] [12] o *Kidding Ourselves: The Hidden Power of Self-Deception* [Engañarnos a nosotros mismos: el poder secreto del autoengaño]. [13] O «Depressed People See the World More Realistically — And Happy People Just Might Be Slightly Delusional» [Las personas deprimidas ven el mundo de manera más realista, y las personas felices pueden estar delirando ligeramente]. [14] Estos libros y artículos resumen un aspecto popular de la psicología según el cual la salud mental depende de las «ilusiones» que nos hagamos con respecto a nosotros mismos.

Sin embargo, antes de tirar mi libro por la ventana y empezar a autoengañarte para ser feliz, analicemos esas investigaciones con más detenimiento. He aquí un resumen de la metodología utilizada por Jonathon D. Brown, profesor de Psicología en la Universidad de Washington. A ver qué te parece: [15]

1. Brown pide a sus alumnos que se comparen con sus compañeros en lo relativo a cualidades como la «inteligencia» o la «responsabilidad».
2. Constata entonces que las personas con gran autoestima tienden a considerarse por encima de la media en lo tocante a esas cualidades.
3. Por lo tanto, Brown llega a la conclusión de que la salud mental está relacionada con determinados *sesgos de envanecimiento*.

¿Te llama la atención algún aspecto de lo anterior?

En primer lugar, Brown no llega a saber si las personas dicen toda la verdad. Simplemente se limita a dar por sentado que quienes se consideran por encima de la media son unos vanidosos. Pero, evidentemente, en ciertos aspectos muchas personas están realmente por encima de la media. Algunas personas son más responsables que otras, algunas personas son más inteligentes, etcétera. Así pues, esos resultados también podrían resumirse diciendo que «los individuos que tienen muchas virtudes tienden a desarrollar la autoestima». [16] En estas páginas no hay necesidad alguna de hacer referencia al «envanecimiento».

Decir que la gente tiene convicciones «sesgadas» o «ilusorias» sin contar con una norma objetiva con que compararlas es un problema recurrente en las investigaciones sobre el autoengaño. Uno de los trabajos más citados en psicología es un análisis de la importancia de las ilusiones positivas, una revisión publicada en 1998 por Jonathon Brown en colaboración con la psicóloga Shelley Taylor bajo el epígrafe de «Illusion and Well-Being: A Social Psychological Perspective on Mental Health». Si has leído algún libro o artículo sobre los beneficios del autoengaño, es probable que hayas visto citado este estudio. Basta con fijarse en la terminología para darse cuenta de que hay cierta confusión entre las ilusiones positivas y las convicciones positivas. He aquí un párrafo de muestra:

> Hay tendencia a relacionar las ilusiones positivas con la exteriorización de la felicidad. Las personas que tienen mucha autoestima y confianza en sí mismas, que afirman ser dueñas de su vida y que creen que el futuro les deparará felicidad son más propensas a manifestar su entusiasmo que aquellas que no experimentan esas sensaciones. [17]

Nótese el cambio que se produce entre la primera oración y la segunda. En la primera se afirma que la felicidad está

relacionada con las «ilusiones positivas» con respecto a la vida. En la segunda, que la respalda, se dice solamente que la felicidad está relacionada con creencias positivas sobre la vida, creencias de cuya veracidad no tenemos motivo para dudar.

En ocasiones, los psicólogos deciden lo que es cierto con respecto a las personas y luego dan por sentado que quien diga otra cosa se está mintiendo a sí mismo. En la década de 1970, los psicólogos Harold Sackeim y Ruben Gur desarrollaron un «cuestionario sobre el autoengaño», que utilizaron para demostrar que «las personas más felices eran aquellas que más se mentían a sí mismas». [18] La puntuación se basa en la forma de responder a una serie de preguntas sobre uno mismo en una escala del uno («de ningún modo») al siete («por supuesto»).

Una de las preguntas del cuestionario es: «¿Te enfadas alguna vez?». Si la respuesta es uno o dos, se considera que te autoengañas. Pero yo tengo amigos a los que conozco desde hace más de diez años y puedo contar con los dedos de una mano la cantidad de veces que los he visto enfadarse. Si respondieran a esta pregunta con sinceridad, los psicólogos considerarían que se engañan a sí mismos.

Y las preguntas son cada vez más peregrinas. Una de ellas es: «¿Alguna vez te has sentido atraído por personas de tu mismo sexo?». Y otra: «¿Alguna vez has querido violar a alguien o que te violen a ti?». Nuevamente, si la respuesta es solo uno o dos, se supone que estás mintiendo. [19] Esta investigación no nos dice gran cosa sobre el autoengaño…, aunque quizá sí nos diga algo sobre los investigadores.

Como es lógico, aun cuando el argumento de que «el autoengaño da la felicidad» está completamente viciado, ello

no significa que no pueda darla. Y es evidente que en muchos casos la da. Lo malo es que te nubla el juicio. Y, puesto que hay tantas formas de afrontar la realidad sin engañarse a uno mismo, ¿por qué conformarse?

Las sugerencias que hago en este capítulo —elaborar un plan, buscar el lado bueno de las cosas o cambiar de objetivo — son solo una muestra de las distintas formas en que los exploradores manejan sus emociones. A cada persona le funciona una estrategia diferente. Un amigo mío aguanta las críticas duras mostrándose agradecido a quien se las hace. Yo, en cambio, prefiero pensar en lo mucho mejor que me voy a sentir si consigo encajar una crítica.

Con la práctica irás viendo cuáles son las estrategias de afrontamiento que te funcionan a ti. Pero recuerda: ¡no te apalanques! No debes subordinar la perspicacia al bienestar emocional. Lo bueno es que no estás obligado a hacerlo.

8

Motivación sin autoengaño

Cuando terminé el instituto, a los dieciséis años, quería irme a Nueva York para ser actriz. Sabía que tenía muy pocas probabilidades de triunfar, pues es difícil ganarse la vida con la interpretación, especialmente sobre el escenario, pero me había picado el gusanillo del teatro y me pasaba las tardes escuchando y cantando la banda sonora de *Rent* y *Los miserables* mientras soñaba con Broadway.

Conocía a un actor famoso, así que le pregunté qué debía hacer, dadas las circunstancias. «A la mierda las circunstancias —me dijo—. En la vida todo es arriesgado, pero si quieres una cosa, tienes que mojarte el culo. Si te da miedo el fracaso, entonces fracasarás.»

Esto es lo que yo llamo *modelo de éxito basado en la fe en uno mismo*; si te convences de que vas a tener éxito, entonces estarás motivado para intentar cosas arriesgadas y no te amilanarás ante las dificultades, de modo que al final tu optimismo se verá recompensado. Por el contrario, si crees que tienes muy pocas posibilidades de triunfar o no haces más que pensar en el fracaso, entonces te desanimarás y el pesimismo se adueñará de ti.

Las imágenes motivadoras que ves en Pinterest o en Instagram no hacen más que reflejar el modelo de la fe en uno mismo. «Tanto si piensas que puedes, como si piensas que no puedes, estás en lo cierto», según una famosa frase que se atribuye a Henry Ford. [1] «Querer es poder», se lee en miles de pegatinas, pósteres y hasta almohadas. [2] Abundan los ejemplos de blogueros y escritores que se empeñan en motivar a la gente:

> En el trabajo o en la vida no se consigue nada ateniéndose a las posibilidades. Para cada regla hay un excepción, y esa puedes ser tú. [3]
>
> Si realmente te entregas a algo, todo es posible. Solo tienes que desearlo de verdad. [4]
>
> Para triunfar, debes tener una fe ciega en lo que deseas. […] Si te preparas siempre para lo peor, terminarás perdiendo la autoestima y la confianza en ti mismo. [5]
>
> Tienes que creer en el éxito con todo tu ser. [6]

Aunque no aparece en muchos foros de Pinterest, William James, en el siglo XIX, fue uno de los primeros defensores de la autoconfianza. En su ensayo más conocido, *La voluntad de creer*, James pone un ejemplo sorprendente para apoyar su teoría: imagina que estás escalando una montaña y que tienes la mala suerte de quedarte atascado en una cornisa de la que no puedes salir a menos que des un peligroso salto hasta otra cima. James afirma:

> Si tenemos fe en que podremos realizarlo con éxito, tendremos el valor necesario para conseguirlo. Pero si desconfiamos de nosotros mismos, y pensamos en las palabras agradables que hemos oído decir a los científicos sobre los *tal vez*, dudaremos tanto tiempo que para cuando ya al final, temblorosos y angustiados, nos lancemos en un arranque de desesperación, caeremos en el abismo. [7]

Así son muchas situaciones de la vida, decía James. Tener fe en el éxito, con independencia del peligro que corramos, es la única forma de reunir la voluntad y el coraje necesarios para triunfar. ¿Está James en lo cierto? Si pudieras apretar un botón y volverte irracionalmente optimista, ¿lo apretarías?

UNA IDEA PRECISA DE LAS POSIBILIDADES TE AYUDA A ELEGIR TUS OBJETIVOS

Como habrás imaginado, no seguí el consejo de mi amigo el actor. Incluso a los dieciséis años, me parecía inconcebible dedicarme a algo sin hacer antes mis investigaciones.

Mostraré unos datos para que te hagas una idea de las posibilidades de triunfar que tiene un actor de teatro: de los 49.000 miembros de la Actors' Equity Association, que es el sindicato nacional de actores de teatro, solo 17.000 consiguen algún trabajo de interpretación a lo largo del año. Entre aquellos que tienen trabajo con regularidad, el salario medio anual es de siete mil quinientos dólares.[8] Y los actores que pertenecen al sindicato son los que tienen relativamente más éxito; a los que no son miembros les va todavía peor.

Como es lógico, cualquier persona cuenta con más o menos probabilidades de triunfar en función del talento, de la laboriosidad, del carisma o de las recomendaciones que tenga. Pero las probabilidades generales son una referencia muy importante; cuanto mayores sean las dificultades, más tendrá uno que esforzarse para superarlas.

Hablé con otra amiga mía del mundo del espectáculo, y ella no estaba de acuerdo con el otro actor. «Mira, esto es muy duro —me dijo—. No te estoy disuadiendo, pero ¿estás segura de que el teatro es lo único que te entusiasma?»

Le dije que no (y mis padres respiraron aliviados). Me interesaban otras profesiones y estaba segura de que las descubriría cuando llegara a la universidad. Para alguien con más pasión por el teatro o con más talento que yo, el riesgo

habría merecido la pena. Mas, para sopesar esos factores, hay que saber a ciencia cierta cuáles son las probabilidades reales.

Eso es lo malo de la motivación basada en la autoconfianza. Como se supone que no hay que sopesar los riesgos, no podemos hacernos preguntas como estas: «¿Es realmente necesario alcanzar ese objetivo?» o «¿No hay objetivos similares pero menos arriesgados?». Se da por sentado que no tienes que tomar ninguna decisión, que ya has encontrado el camino correcto y que no hay que valorar más opciones.

Observa que en el ejemplo del peligroso salto en la montaña —la importancia de la autoconfianza irracional—, la toma de decisiones no interviene para nada. William James no te da la oportunidad de comparar diversas opciones ni de devanarte los sesos. Lo único que tienes que hacer es no fallar en el salto.

En una situación así, en la que solo hay una opción, hacerse una idea realista de las probabilidades de éxito tal vez resulte inútil. Pero ¿con qué frecuencia se dan esas situaciones? Incluso en una escalada de verdad, siempre hay alguna alternativa. En vez saltar a otra cima, puedes intentar descender. También puedes quedarte donde estás y esperar a que te rescaten. Tu estimación de las posibilidades de éxito te dirá si alguna de esas opciones es mejor que la primera.

Y aunque la idea de «ver cumplido tu sueño» hace que parezca que todo el mundo tiene un único sueño, a la mayoría de las personas les gusta más de una cosa en la que podrían destacar. No te conviene empeñarte en perseguir un objetivo sin preguntarte antes si no hay otras cosas más adecuadas para ti.

Llegados a este punto, es posible que pienses: «Cuando vas a elegir un rumbo, tienes que hacerte una idea precisa de las probabilidades de éxito. Pero, si ya has elegido, entonces debes mostrar un optimismo irracional para la fase de ejecución».

Evidentemente, «mostrar un optimismo irracional» no es tan fácil. No se puede hacer un cálculo realista y luego borrarlo de la memoria. Pero si se pudiera, ¿qué harías? Las dos historias siguientes ilustran por qué sigo pensando que no.

UNA IDEA PRECISA DE TUS PROBABILIDADES TE AYUDA A MODIFICAR TU PLAN CONFORME AVANZA EL TIEMPO

Desde que estaba en el instituto, Shellye Archambeau tenía el firme propósito de llegar a ser directora general de una gran empresa tecnológica.[9] En 2001 tuvo la sensación de que ese sueño estaba a punto de cumplirse. Durante quince años había ido ascendiendo en el escalafón de IBM, convirtiéndose en la primera mujer negra que ocupaba un cargo ejecutivo internacional en esa compañía. Tras dejar IBM, ocupó también puestos ejecutivos en otras dos empresas tecnológicas. Shellye estaba preparada.

Por desgracia, 2001 fue también el año en que estalló la burbuja de las puntocoms. Silicon Valley se llenó de ejecutivos en paro que tenían más experiencia y contactos que ella y que iban a disputarle los puestos más importantes. Era un mal momento, qué duda cabe. Shellye vio que tenía dos opciones. Seguir con el objetivo original de dirigir una empresa de primera categoría, con el que tendría todavía menos probabilidades de triunfar que antes, o modificar su objetivo,

renunciando así al sueño de jugar en «primera división». Es decir, decantarse por una empresa en dificultades, en la que sería más fácil entrar y que podría reflotar con una buena gestión.

Eligió la segunda opción y tuvo éxito. Shellye fue contratada como directora general de Zaplet Inc., una empresa de reciente creación que estaba al borde de la quiebra. Durante los catorce años siguientes, Shellye convirtió Zaplet en MetricStream, una empresa de mil doscientos empleados valorada en más de 400 millones de dólares.

Lo cierto es que no hay una división clara entre las fases de «decisión» y «ejecución» a la hora de proponerse un objetivo. Con el tiempo, tu situación cambiará, o aprenderás más cosas, y tendrás que volver a calcular las probabilidades de éxito.

CONOCER LAS PROBABILIDADES TE AYUDA A DECIDIR CUÁNTO APOSTAR POR EL ÉXITO

Durante la década de 1980, Norm Brodsky creó Perfect Courier, una empresa de mensajería valorada en 30 millones de dólares. Para crecer todavía más, Brodsky se hizo con un competidor, Sky Courier, una compañía que estaba pasando por apuros económicos. Inyectó a la nueva adquisición cinco millones de dólares procedentes de Perfect Courier con el fin de darle un nuevo rumbo. Pero eso no bastó para rescatarla. Así que le inyectó otros dos millones de dólares. Como eso no era suficiente, puso parte del capital de Perfect Courier. Brodsky sabía que se lo estaba jugando todo a su capacidad para salvar una de las empresas, pero no le preocupaba. «Nunca se me pasó por la cabeza que no pudiera sacar adelante Sky Courier», afirmó. [10]

Por desgracia, Brodsky sufrió enseguida dos reveses consecutivos. Primero fue el descalabro de la bolsa en octubre de 1987, que se llevó gran parte del negocio. Luego fue el auge del fax. ¿Quién iba a llamar a una empresa de mensajería para entregar documentos que se pueden enviar por fax? [11]

En el otoño siguiente Sky Courier se hundió, arrastrando consigo a Perfect Courier. Lo más doloroso para Brodsky fue tener que despedir a miles de empleados. Norm se lamentaba con tristeza: «Me hice cargo de una empresa rentable y me la cargué exponiéndola a riesgos innecesarios».

El inversor Ben Horowitz sostiene, en *The Hard Thing About Hard Things* [Lo difícil de las cosas difíciles], que no tiene sentido pensar en las probabilidades de éxito cuando se crea una empresa. «Cuando fundas una empresa, debes creer que hay una respuesta y no puedes prestar atención a las probabilidades de encontrarla. Lo que tienes que hacer es encontrarla —escribe—. Nada importa que las probabilidades de éxito sean de nueve entre diez o de una entre mil; tu cometido es el mismo.» [12]

Pero aunque tu cometido siga siendo el mismo, la cuestión de cuánto estás dispuesto a apostar sigue estando presente. Si tu empresa tiene un 90 % de probabilidades de éxito, entonces no sería descabellado que te jugases todos tus ahorros. Si las probabilidades se acercan más a una entre mil, entonces es mejor no apostar nada.

Hacerse una idea precisa de las probabilidades siempre es muy importante. Sin embargo, seguimos estando ante un problema psicológico: si ya conoces las probabilidades, ¿cómo evitas el

desánimo? ¿Cómo te motivas para darlo todo, sabiendo que ese «todo» podría ser insuficiente?

APUESTAS QUE VALEN LA PENA

Cuando Elon Musk decidió crear una agencia de viajes espaciales, sus amigos pensaron que estaba loco. Musk acababa de ganar más de 180 millones de dólares con la venta de PayPal y quería invertir la mayor parte de esos beneficios en la empresa que pronto se convertiría en SpaceX.

«Te vas a dar un batacazo —le advirtieron—. Vas a perder todo lo que ganaste con PayPal.» Uno de sus amigos reunió una serie de vídeos de accidentes espaciales y le pidió que los viera, con la esperanza de disuadirlo de su utopía. [13]

Es entonces cuando los soñadores suelen decir algo de este estilo: «Pero no consiguieron disuadirlo porque en el fondo sabía que los escépticos se equivocaban». En este caso no fue así. Cuando sus amigos le dijeron que probablemente fracasaría, Musk repuso: «Sí, estoy de acuerdo. Lo más probable es que fracasemos». [14] De hecho, Musk calculaba que solo había un 10 % de probabilidades de que SpaceX llegara a poner una nave en órbita.

Al cabo de dos años, Musk decidió invertir el resto de los beneficios de PayPal en Tesla, una marca de coches eléctricos. Y también le dio un 10 % de probabilidades de éxito. [15]

La poca confianza que tenía Musk en el éxito de sus proyectos extrañó a mucha gente. En 2014, en el programa *60 Minutes*, el periodista Scott Pelley intentó comprender la lógica de Musk:

> ELON MUSK: Bueno, en realidad no pensaba que Tesla fuese a tener éxito, sino más bien lo contrario, que sería un fracaso.

SCOTT PELLEY: Pero si no confiabas en el éxito de la empresa, ¿por qué lo intentaste?

ELON MUSK: Cuando una cosa no tiene demasiada importancia, vale la pena intentarla. Aunque lo más probable es que resulte un fracaso. [16]

Las pocas expectativas de éxito que tenía Musk confundían a la gente porque esta supone que la única razón para hacer algo es la confianza en que va a salir bien. Pero a los exploradores no los motiva la idea «esto va a ser un éxito», sino más bien la idea «vale la pena apostar por esto».

Mucha gente está de acuerdo en que «hay apuestas que vale la pena aceptar», al menos en algunos contextos. Por poner un ejemplo sencillo, supongamos que alguien te pide que tires un dado normal, de seis caras. Si sale el seis, ganas doscientos dólares; de lo contrario, pierdes diez. ¿Deberías aceptar la apuesta?

Casi con toda seguridad. Es una buena apuesta, y lo puedes comprobar calculando el *valor esperado*, que es la cantidad media de dinero que ganarías en cada ocasión si apostaras un número infinito de veces.

Probabilidad	Valor
Una probabilidad entre seis de sacar un seis	Ganancia: doscientos dólares
Cinco probabilidades entre seis de sacar otro número	Pérdida: diez dólares

Para calcular el valor esperado de una apuesta hay que multiplicar la probabilidad de cada resultado por su valor y luego sumarle los resultados. En este caso, el valor esperado sería:

([1/6 probabilidades de ganar] × 200 $) + ([5/6 probabilidades

de perder] × 10 $) = 33,33 $ — 8,33 $ = 25 $

Dicho de otro modo, si hicieras esta apuesta muchas veces, la cantidad media que obtendrías cada vez que ganaras es de unos veinticinco dólares. No está mal por tirar un dado. Aunque parezca una apuesta favorable, lo más probable es que pierdas.

Evaluar las probabilidades de una apuesta en la vida real, como crear una empresa, es una cuestión mucho más compleja y subjetiva. Los posibles resultados no están bien definidos, como en el caso de tirar unos dados. Las probabilidades correspondientes son subjetivas. Y en su «valor» intervienen muchos factores aparte del dinero. ¿Sería divertido dirigir una empresa? Si fracasara, ¿seguirías teniendo contactos y recursos? ¿Cuánto tiempo te ocuparía? ¿Cuánto prestigio te daría (o te quitaría)?

Sin embargo, casi siempre se puede hacer un cálculo aproximado, lo cual es mejor que nada. Como hemos visto, Elon Musk calculó para Tesla un 90 % de probabilidades de fracaso y un 10 % de éxito. Pero el valor del éxito sería enorme; hacer realidad el sueño de los coches eléctricos sería un avance extraordinario en la reducción del uso de combustibles fósiles. Aun fracasando, Musk pensó que Tesla podía servir para algo. «Se me ocurrió que al menos desmentiríamos la creencia de que los coches eléctricos son feos, lentos y aburridos, como un carrito de golf», le dijo a Pelley en el programa *60 Minutes*.

El razonamiento de Musk con respecto a SpaceX era similar: un 10 % de probabilidades de éxito frente a un 90 % de probabilidades de fracaso. Pero el valor del éxito sería inmenso. El desarrollo de una forma más barata de transporte espacial permitiría a la humanidad colonizar algún día Marte,

salvándola de posibles catástrofes naturales en la Tierra. El proyecto SpaceX, aunque fracasara, no sería una pérdida de tiempo si al menos sirviera para hacer un pequeño progreso. «Si pudiéramos avanzar un poco, aunque zozobráramos, a lo mejor otra empresa recogería el testigo y seguiría avanzando, con lo que nuestro esfuerzo no habría sido en vano», argumentaba el empresario. [17]

MUSK VALORA LA APUESTA DE TESLA Y SPACEX	
Probabilidad	**Valor**
10 % de probabilidades de éxito	La empresa hace una gran inversión en uno de los problemas más apremiantes de la humanidad (la sostenibilidad, los viajes espaciales).
90 % de probabilidades de fracaso	Musk pierde lo que ha invertido, pero no se arruina. Es posible que la empresa haya avanzado un poco en la solución del problema.

En general, tanto Tesla como SpaceX le parecían buenas apuestas, aunque lo más probable es que estuvieran condenadas al fracaso.

Otra forma de juzgar si el valor previsible de una apuesta es positivo consiste en imaginar que la hacemos muchas veces. ¿El valor de los éxitos esperados superaría al de los fracasos? A lo largo de una vida, alguien como Elon Musk contará probablemente con el tiempo y con el dinero necesarios para crear diez empresas como Tesla y SpaceX. Si calcula que nueve de las diez empresas serán un fracaso, entonces lo que hay que preguntarse es si vale la pena fracasar nueve veces para cosechar un gran éxito.

En realidad, casi nunca repites muchas veces la misma apuesta. Pero tendrás ocasión de hacer muchas apuestas

diferentes a lo largo de la vida. Tendrás que jugártela en numerosas ocasiones: en tu empresa o en tu profesión, a la hora de invertir dinero, a la hora de confiar en una persona o de pedir un favor, o de adentrarte en territorio desconocido. Y cuantas más apuestas de valor esperado positivo hagas, más seguro estarás de que saldrás ganando en general, aunque cada apuesta individual diste mucho de ser segura.

LA ACEPTACIÓN DE LA VARIANZA TE PROPORCIONA ECUANIMIDAD

No suelo prestar mucha atención al deporte, pero me picó la curiosidad cuando vi una entrevista con Trevor Bauer, un pícher de los Cleveland Indians. Últimamente, Bauer estaba lanzando muy bien contra los Houston Astros, con una racha de seis a cero, y, cuando un periodista le preguntó por el secreto de su éxito, Bauer respondió: «Variación aleatoria. No va a seguir siempre así. En algún momento se acabará». [18]

La respuesta me provocó una sonrisa de asombro. Casi todas las personas, cuando se les pide que justifiquen su éxito, dan una explicación causal del tipo: «El continuo entrenamiento por fin empieza a dar resultados» o «Es porque tengo fe en mí». ¿Cuántas personas atribuyen su éxito a la «variación aleatoria»?

Bauer estaba en lo cierto, pues su racha se acabó. Poco después, otro periodista le preguntaba sobre la gran cantidad de *home runs* que estaban anotando contra él los jugadores. Bauer contestó: «Sé que los resultados se ajustarán a mi juego en algún momento. No puedo mantener un porcentaje tan alto de *home runs* por batazo, porque así es como se anotan casi todas mis carreras en este momento». [19]

El porcentaje de «*home runs* por batazo» fluctúa mucho en cortos periodos de tiempo, lo que significa que la estadística refleja no tanto la habilidad como la varianza aleatoria. A donde quería llegar Bauer era a que no había que preocuparse demasiado porque su porcentaje de *home runs* por batazo fuese inusualmente elevado. Volvía a estar en lo cierto; en la temporada siguiente obtuvo uno de los porcentajes más bajos. [20]

Efecto psicológico de la varianza esperada. [21]

Tal vez resulte motivador el hecho de creer con toda seguridad que vas a ganar, pero eso no es realista: en cualquier proyecto siempre hay algún elemento aleatorio. A lo largo del tiempo, los resultados fluctuarán; unas apuestas te saldrán bien y otras mal.

Pero mientras sigas haciendo apuestas esperando un valor positivo, esa varianza se irá disipando con el tiempo. La incorporación de esa varianza a tus expectativas tiene el agradable efecto secundario de proporcionarte ecuanimidad. En vez de ponerte eufórico cuando aciertas y hundirte cuando te equivocas, tus emociones se adaptarán a la tendencia que subyace en la varianza.

El objetivo no consiste en atribuirlo todo a la suerte, sino en discernir entre el papel que desempeña el azar en los resultados y el papel que desempeñan tus decisiones, así como en valorarte a ti mismo en función de estas. He aquí un ejemplo del análisis de los lanzamientos del propio Bauer en un partido:

> No es un gran lanzamiento, pero sé por qué lancé así. Dar una base por bolas a [Jason] Castro no fue una buena idea. Luego intenté engañar a [Brian] Dozier con una bola rápida, volví a mi sitio, buen lanzamiento, pero la golpeó. [22]

Obsérvese cómo se atribuye a sí mismo el mérito, luego la culpa y luego otra vez el mérito, en función del acierto en las decisiones, con independencia del resultado de los lanzamientos.

ASUMIR RIESGOS

En 1994, Jeff Bezos tenía un plácido y bien remunerado puesto de inversionista en un banco neoyorquino. Cada vez tenía más en cuenta la posibilidad de dejarlo y fundar una empresa en ese novedoso y apasionante invento que se llamaba «internet».

Pero Bezos quería saber con exactitud qué probabilidades tenía. Según sus cálculos, alrededor del 10 % de las empresas que comienzan su andadura en internet terminan abriéndose camino. Bezos consideraba que sus aptitudes y sus conocimientos empresariales estaban por encima de la media, pero también sabía que eso no era razón para quitar importancia a las estadísticas. Con todo, se daba a sí mismo un 30 % de probabilidades de éxito.

¿Qué le parecía ese nivel de riesgo? ¿Sería capaz de digerir el fracaso? Bezos se imaginó con ochenta años, haciendo balance de las decisiones que había tomado en su vida. Haber

desperdiciado la prima de Wall Street correspondiente a 1994 no le iba a quitar el sueño al cabo de varias décadas. Pero desaprovechar la oportunidad de participar en el crecimiento de internet sí que era para tirarse de los pelos. «Si fracaso, pues qué se le va a hacer —pensó—. Cuando tenga ochenta años estaré orgulloso de haberlo intentado.» [23] Eso fue lo que le decidió a arriesgarse, a dejar su trabajo y a crear la empresa que se convertiría en Amazon.

El modelo de motivación basado en la autoconfianza presupone que, si barajas la posibilidad de un fracaso, entonces te desmoralizarás y no te atreverás a correr riesgos. Según ese modelo, las personas para las que el fracaso es impensable son las que más se afanan en triunfar. Pero, en la práctica, las cosas parecen funcionar al revés: aceptar de antemano la posibilidad de un fracaso resulta liberador, pues te vuelve más audaz y menos pusilánime. Es lo que te permite asumir los riesgos necesarios para hacer grandes cosas.

Cuando un periodista lo elogió por su valentía a la hora de emprender proyectos que a otras personas les parecen una locura, Musk reconoció que en realidad es muy cauteloso. Simplemente ha aprendido a controlar el miedo aceptando la posibilidad del fracaso. «Hasta cierto punto, el fatalismo puede resultar útil —afirmó—. Si te conformas con las probabilidades que tienes, el miedo disminuye. Así pues, cuando aposté por SpaceX, pensé que las probabilidades de éxito eran inferiores al 10 % y acepté que seguramente perdería toda la inversión.» [24]

Las personas conscientes de las probabilidades de fracaso del proyecto que están forjando no se pasan el día pensando en los riesgos. Cuando se levantan por la mañana ponen mientes en cuestiones más concretas, como la reunión de la semana que viene, el lanzamiento de un nuevo producto, la solución de

los problemas que vayan surgiendo, la marcha de la empresa, la cartera de clientes…

Pero cuando calculan los riesgos o cuando reflexionan sobre decisiones anteriores, el hecho de confiar en sí mismos —aunque les salga mal la apuesta— lo cambia todo. Hace años leí en un blog una frase que se me ha quedado grabada y que todavía me alienta cuando hago una apuesta arriesgada. A lo mejor también te sirve a ti: «Buscas un estado de ánimo que te permita pensar, aunque las cosas vengan mal dadas, "sabía que esta carta estaba en la baraja, y cuáles eran mis probabilidades, y repetiría la apuesta en las mismas circunstancias"». [25]

En el capítulo anterior analizamos distintas estrategias de afrontamiento para manejar emociones como la ansiedad, la decepción, el remordimiento y el miedo. En algunas estrategias de afrontamiento interviene el autoengaño y en otras no. ¿Por qué elegir las primeras?

El mismo razonamiento es aplicable a las estrategias que nos impulsan a ser ambiciosos, a correr riesgos y a seguir adelante cuando las cosas se ponen feas. El enfoque motivacional del soldado te lleva a creer cosas que no son ciertas, que las probabilidades de éxito carecen de importancia mientras confíes en ti mismo, que el fracaso no es una opción válida y que la «suerte» es irrelevante.

La moral del soldado puede resultar útil, al menos a corto plazo, pero es una moral frágil que te lleva a evitar o a racionalizar toda aquella información que pueda poner en peligro tu confianza.

La moral de los exploradores es diferente. Al explorador no lo motiva la perspectiva de un éxito garantizado, sino la idea de estar haciendo una apuesta inteligente de la que pueda sentirse orgulloso tanto si sale bien como si no. Aunque una apuesta tenga pocas probabilidades de éxito, los exploradores saben que las probabilidades de triunfar a largo plazo son mucho mayores, siempre y cuando sigan haciendo buenas apuestas. Los motiva saber que las crisis son inevitables, pero pasajeras; que el fracaso es posible, pero también soportable.

El enfoque del explorador no te obliga a sacrificar tu capacidad de tomar decisiones acertadas. La autoestima evita tener que protegerse de la realidad porque está anclada en la verdad.

9

Influencia sin exceso de confianza

En el capítulo anterior vimos que Jeff Bezos, antes de fundar Amazon, le daba a la empresa un 30 % de probabilidades de éxito. Pero seguramente no lo admitiría ante posibles inversores, ¿no es cierto? ¿Quién iba a financiar a un empresario que se consideraba abocado al fracaso?

Pero Bezos comunicó su incertidumbre a los posibles inversores. En cada presentación informaba a los asistentes: «Creo que hay un 70 % de posibilidades de que perdáis todo vuestro dinero, de modo que no deberíais hacer esta inversión a menos que no os importe perderlo». [1]

A medida que la empresa crecía, Bezos seguía hablando con franqueza sobre la incertidumbre de su futuro. En una entrevista concedida en 1999 a la CNBC, el magnate afirmó: «No hay garantías del éxito de Amazon. Lo que intentamos hacer es muy complicado». [2] En 2018 Amazon estaba a punto de convertirse en la empresa más valiosa del mundo. En la asamblea general que se celebró en noviembre de ese año, Bezos les dijo a sus empleados: «Pronostico que Amazon se hundirá algún día. […] Las grandes empresas tienden a durar más de treinta años, no más de cien». [3]

Dice la sabiduría popular que, cuanto más firmes sean tus convicciones, más influyente serás. La autoconfianza es como un imán, pues hace que la gente te escuche, te siga y crea en lo que haces. Abundan los consejos relativos a la influencia y la persuasión:

> La persona que está completamente segura de sí misma es la que siempre convence a los demás. [4]
>
> Todos los grandes empresarios tienen una desmesurada confianza en sí mismos. [5]
>
> A nadie le gustan las opiniones que contienen un *probablemente*. La gente quiere certezas. [6]

Esto parece un mal presagio para los exploradores; cuando eres realmente sincero contigo mismo, comprendes que no puedes estar seguro de todo. Por suerte, como indica el ejemplo de Bezos, la sabiduría popular también se equivoca. En este capítulo desmontaremos algunos mitos sobre la persuasión y la autoconfianza, y veremos cómo utilizan los buenos exploradores esa correlación.

DOS CLASES DE CONFIANZA

Confianza es una de esas palabras que empleamos sin darnos cuenta para designar cosas diferentes. Una de ellas es la *confianza epistémica* o certidumbre, esto es, hasta qué punto estamos seguros de que algo es verdad. Es el tipo de confianza que analizamos en el capítulo 6. Si decimos: «Estoy seguro al 99 % de que esto va a funcionar» o «Les garantizo que esto va a funcionar» o «Es imposible que ganen los republicanos», estamos mostrando mucha confianza epistémica.

Por otra parte, está la *confianza social* o seguridad en uno mismo: ¿tienes mucho trato social?, ¿actúas con naturalidad,

como si estuvieras seguro de lo que haces y del papel que desempeñas en el grupo?, ¿hablas como si valiera la pena escucharte?

Tendemos a confundir la confianza epistémica con la confianza social, considerándolas como si vinieran en el mismo lote. Es fácil imaginar a alguien con ambos tipos de confianza, como un líder que comunica a su equipo su propia seguridad en el éxito de la empresa. También es fácil imaginar a alguien carente de ambos tipos de confianza, balbuciendo penosamente: «Pues no estoy seguro de lo que deberíamos hacer ahora…».

Pero la confianza epistémica y la confianza social no tienen por qué venir en el mismo paquete. Fijémonos en Benjamin Franklin, quien rebosaba confianza social. Famoso por su encanto, agudeza y entusiasmo, hizo numerosos amigos y fundó diversas instituciones a lo largo de su vida. Era toda una celebridad en Francia, donde siempre estaba rodeado de mujeres que lo adoraban y lo llamaban *cher papa* («querido papá»). [7]

Pero Franklin combinaba la abundancia de confianza social con una deliberada falta de confianza epistémica. Empezó a mostrar esa carencia cuando era joven, al percatarse de que la gente tendía a rechazar sus razonamientos si empleaba expresiones como *por supuesto* o *sin duda*. Desde entonces intentó evitar esas fórmulas, anteponiendo a sus afirmaciones

advertencias como *creo que…*, *si no me equivoco…* o *me parece que en este momento…* [8]

Al principio le costó acostumbrarse, pues uno de sus pasatiempos favoritos cuando era joven consistía en utilizar argumentos apodícticos para desarmar a sus interlocutores. Pero pronto se acostumbró, porque se dio cuenta de que la gente valoraba mucho más sus opiniones cuando las expresaba con tacto y discreción.

Con el tiempo, Franklin se convirtió en uno de los personajes más influyentes de Estados Unidos. Participó en la redacción de la Declaración de Independencia. Convenció a Francia para que apoyara a las colonias contra los británicos. Negoció con éxito el tratado que puso fin a la guerra de la Independencia y luego ayudó a redactar y ratificar la Constitución de Estados Unidos.

En su autobiografía, un anciano Franklin reflexiona sobre su vida y se asombra de la eficacia del hábito de hablar con «modesta timidez»: «Es a esta costumbre (además de a la integridad) a la que posiblemente debo el ascendiente que de joven tuve sobre mis conciudadanos en lo tocante a la creación de nuevas instituciones o a la reforma de las viejas». [9]

En el capítulo 4 describí la buena disposición de Abraham Lincoln para respetar el criterio de otras personas en cuestiones sobre las que sabían más que él y para reconocer sus propias equivocaciones. Esa aparente inseguridad es engañosa, pues, como escribió un contemporáneo suyo: «Absolutamente nadie se atrevía a mangonearlo». [10] Eso es porque Lincoln tenía una enorme autoconfianza. Estaba a gusto consigo mismo, se sentía seguro y, cuando hablaba en público, era capaz de mantener la atención del público durante horas.

LA GENTE TE JUZGA POR LA CONFIANZA SOCIAL, NO POR LA CONFIANZA EPISTÉMICA

Los ejemplos de Franklin y Lincoln sugieren que, cuando se trata de la impresión que uno causa en los demás, la seguridad en uno mismo es más importante que el conocimiento, y en eso están de acuerdo los psicólogos.

En el transcurso de una investigación, cierto número de estudiantes universitarios trabajaron juntos en grupos pequeños mientras unos psicólogos grababan en vídeo sus interacciones. [11] Posteriormente, los investigadores visionaron las grabaciones y catalogaron el comportamiento de cada estudiante en función de diversos criterios relativos a la confianza epistémica (por ejemplo, ¿cuántas veces afirmaban estar seguros de sus propias valoraciones?) y a la confianza social (por ejemplo, ¿con qué frecuencia participaban en las deliberaciones?, o ¿parecían tranquilos y relajados?).

A continuación, los psicólogos mostraron los vídeos a otras personas y les preguntaron qué opinión les merecía cada uno de los estudiantes. La valoración dependía principalmente del grado de confianza social que mostraran. Cuanto más intervinieran en la conversación, cuanto más persuasivo fuese su tono de voz y más tranquila su actitud, tanto más competentes parecían. En comparación, la confianza epistémica apenas contaba. Sus comentarios sobre la seguridad en sus respuestas, la dificultad de la tarea o su capacidad para realizarla eran poco o nada significativos.

Otros psicólogos han investigado esta misma cuestión utilizando a actrices entrenadas para mostrar diversos grados de ambos tipos de confianza con el fin de comprobar la relevancia de cada factor. [12] Los resultados fueron similares. Los participantes valoraban el «aplomo» de cada actriz en

función de determinadas prácticas sociales, como establecer contacto visual, hablar con naturalidad y gesticular adecuadamente con las manos. Poco importaba que hablase con mucha contundencia («estoy completamente segura de que…») o con poca («creo que…»).

		REFERENCIA CONDUCTUAL	TALENTO PERCIBIDO POR EL OBSERVADOR
Confianza social		Porcentaje del tiempo que habló	0,59**
		Tono de voz seguro y objetivo	0,54**
		Proporcionó información relevante	0,51**
		Postura natural	0,37**
		Actitud tranquila y relajada	0,34**
		Dio una respuesta después	0,24*
		Dio una respuesta antes	0,21*
Confianza epistémica		Certeza en la estimación	0,21*
		Comentarios sobre el grado de dificultad de la tarea	0,18
		Comentarios sobre la propia idoneidad	0,09

Tabla basada en C. Anderson *et al*. (2012), tabla 2, pág. 10
(* = resultados significativos cuando $p < 0{,}05$; ** = resultados significativos cuando $p < 0{,}01$).

La gente a veces se lamenta de que cosas tan «superficiales» como la postura corporal y la voz influyan de tal manera en nuestra valoración de los demás. Pero lo bueno es que para proyectar tu valía no tienes que engañarte a ti mismo. Para mejorar la confianza social puedes practicar hablando ante otras personas, buscar a un profesor de oratoria, vestirte mejor, cuidar la postura corporal…, todo ello sin menoscabar tu claridad de juicio.

La creación de Amazon es un buen ejemplo de la prioridad de la confianza social sobre la confianza epistémica. La gran oportunidad de la empresa llegó en 1996 cuando recibió la visita de John Doerr, socio de Kleiner Perkins Caufield & Byers, una de las firmas inversionistas más prestigiosas de Silicon Valley. Doerr salió de aquella reunión gratamente impresionado y dispuesto a hacer una gran inversión. Y, lo que es mejor, el interés de un famoso inversionista de riesgo desencadenó una guerra de ofertas que disparó la cotización de Amazon, que pasó de 10 a 60 millones de dólares.

Entonces, ¿qué le vendió exactamente Amazon a Doerr? Dejemos que lo explique él: «Cuando entré en el edificio, bajaba por las escaleras, desternillándose de risa, un hombre rebosante de energía. En ese mismo momento quise hacer negocios con Jeff». [13]

DOS CLASES DE INCERTIDUMBRE

¿Cómo reaccionan los pacientes si su médico se muestra indeciso? Los científicos que han investigado esta cuestión han llegado a conclusiones muy diferentes. De algunos trabajos se deduce que los pacientes reaccionan de manera negativa a la incertidumbre, pues la consideran una señal de

incompetencia. De otros estudios se desprende que a los pacientes no parece importarles la inseguridad de sus médicos o que incluso la agradecen.

Estos resultados parecen contradictorios hasta que examinamos con más detenimiento el objetivo de cada investigación. En aquellos estudios en los que se refleja que los pacientes reaccionan negativamente a la incertidumbre de sus médicos, la «incertidumbre» se refiere a afirmaciones como estas:

> No sé cómo explicarlo.
>
> Es la primera vez que veo una cosa así.
>
> No estoy muy seguro de cuál es la causa de tus jaquecas. [14]

Sin embargo, en las investigaciones según las cuales los pacientes reaccionan de manera positiva a la incertidumbre de los médicos, esa «incertidumbre» se refiere a afirmaciones como estas (hechas por facultativos que estaban valorando los factores de riesgo del cáncer de mama):

> Las pruebas sobre la lactancia materna son poco concluyentes. Un factor determinante, y que tiene más peso que la lactancia materna, es la edad del primer embarazo. Pero, como en todo, hay contrapartidas. No es un elemento decisivo.
>
> Tienes dos parientes de primer grado y una tía, y eso te sitúa en una categoría de riesgo más alta […]. No es fácil saber cuáles son las probabilidades; posiblemente entre un 10 % y un 20 %. [15]

Se trata de dos tipos de incertidumbre muy diferentes. No es extraño que los pacientes del primer grupo se desanimen. Si un médico dice: «No estoy seguro de la causa», es lógico preguntarse si otro médico con experiencia sabría hacer un diagnóstico correcto. En el segundo grupo, sin embargo, los médicos parecen auténticos expertos aunque su diagnóstico sea impreciso. Dan explicaciones fundadas, como, por ejemplo, que la edad de la mujer durante el embarazo es un factor de riesgo más importante que la circunstancia de dar el pecho, y, además, proporcionan información acerca de las

probabilidades de desarrollar una enfermedad —«posiblemente entre un 10 % y un 20 %»— en vez de limitarse a decir que no lo saben.

Cuando la gente dice que «admitir la incertidumbre» le hace quedar mal es porque confunde la incertidumbre *personal*, debida a la ignorancia o la falta de experiencia, con la incertidumbre *general*, debida a que la realidad es compleja e imprevisible. La primera se suele considerar como una mala señal con respecto a los conocimientos de alguien, y con razón. Pero la segunda no se considera así, sobre todo si se tienen en cuenta tres reglas para comunicar la incertidumbre:

1. Demostrar que la incertidumbre está justificada

En ocasiones, la gente ante la que hablas no es consciente del grado de incertidumbre general con respecto a la cuestión que estás analizando, y por eso espera que respondas con una seguridad absoluta. Eso está bien; solo tienes que determinar sus expectativas. ¿Recuerdas que Jeff Bezos le dijo en 1999 a un periodista de la CNBC que el éxito de Amazon no estaba garantizado? Al mismo tiempo relativizó ese dictamen señalando que, si bien era evidente que la revolución de internet crearía algunas empresas de dimensiones gigantescas, era muy difícil prever cuáles serían las afortunadas. Bezos ilustró el principio de imprevisibilidad con un ejemplo reciente: «Si te fijas en la cantidad de empresas que surgieron

a raíz de la revolución informática en 1980, lo más probable es que no hubieras adivinado cuáles iban a ser las cinco más importantes». [16]

De hecho, si demuestras que la certeza absoluta es poco realista, serás más convincente que quienes afirman estar seguros de todo al cien por cien. Cuando un abogado se reúne por primera vez con un cliente, este siempre le pregunta cuánto dinero calcula que pueden sacar. Para el abogado es fácil hacer una estimación optimista, pero lo cierto es que todavía no tiene suficiente información. Por el contrario, esto es lo que haría un fiscal en esos casos: «Le digo que los abogados demasiado optimistas o bien son unos mentirosos o bien no se enteran de nada, y que lo mejor es huir de ellos». [17]

2. Dar información contrastada

Matthew Leitch era gestor de riesgos en PricewaterhouseCoopers. En su página web, Working in Uncertainty, Leitch explica cómo ganarse la confianza de los clientes aunque se les dé información imprecisa. Un consejo: facilita información detallada e identifica tus fuentes. Por ejemplo, Leitch podría decirle a un cliente: «No hay datos concretos en los que basarse, así que he tomado la estimación media de tres directores de *marketing*» o «Un análisis de ciento veinte empresas similares a la nuestra reflejó que el 23 % de ellas había pasado por una situación de este tipo». [18]

Aunque la realidad sea confusa y resulte imposible saber la respuesta correcta con seguridad, al menos puedes confiar en tu análisis. Un inversionista describe uno de los mejores planteamientos que ha visto, el de un joven empresario llamado Mike Baker:

> Mike hizo un brillante análisis —basándose en datos objetivos y en su propia experiencia— del rumbo que iba a tomar la publicidad en internet. Fue muy elocuente cuando dijo: «Si estoy en lo cierto, esto va a ser una mina. A lo mejor me equivoco, pero si tengo razón, puedo llevarlo a cabo porque conozco esta tecnología y a las personas adecuadas para aprovecharla». [19]

Cuando estás bien informado sobre una cuestión, no hace falta que exageres sus posibilidades. Unas líneas más arriba cité el caso de John Doerr, quien quiso invertir en Amazon nada más conocer a Jeff Bezos, que «bajaba las escaleras muerto de risa»; pero esa no es la historia completa. Doerr también quedó impresionado por los conocimientos técnicos de Bezos. Cuando le preguntó por el volumen de transacciones diarias de Amazon, Doerr «alucinó» con la velocidad de respuesta de Jeff Bezos. [20]

3. Tener un plan

A muchas personas no les gustan las respuestas imprecisas porque les dejan sin saber bien con qué carta quedarse. Para tranquilizarlas, lo mejor es presentarles un plan o un informe.

Si eres médico, eso puede significar ayudar a tu paciente a elegir el tratamiento que más le conviene dadas las circunstancias o asegurarle que seguirás en todo momento la evolución de su enfermedad. Si eres un consultor, tener un plan supondría concebir una estrategia para determinar con más precisión algún factor decisivo o elaborar un programa en varias fases que te permita volver a evaluarlo de vez en cuando.

Y si eres un empresario, tener un plan significa presentar de manera convincente lo que vas a hacer para que tu negocio sea una apuesta segura, una apuesta en la que tú confíes y en la que otras personas estén dispuestas a invertir, aunque el éxito no esté garantizado. En la entrevista de 1999 para la CNBC,

tras reconocer que el proyecto de Amazon era arriesgado, Jeff Bezos explicó por qué valía la pena correr ese riesgo:

> Es realmente difícil de predecir. Pero creo que si te centras en la experiencia del cliente, en la variedad, en la facilidad de uso, en la competitividad de los precios, en la información sobre los productos, si puedes ofrecer a los consumidores todo eso, además de un buen servicio de atención al cliente…, creo que tienes muchas posibilidades de triunfar. Y eso es lo que intentamos hacer. [21]

NO ES NECESARIO PROMETER EL ÉXITO PARA INSPIRAR CONFIANZA

Un amigo mío creó hace poco una empresa que desarrolla aplicaciones destinadas a las personas que sufren ansiedad o depresión. Es un probabilista que se esfuerza en tenerlo todo bajo control y que es consciente de las muchas dificultades que ha de sortear una empresa nueva. Le pregunté si su actitud realista no era en ocasiones como un jarro de agua fría para los empleados o los inversores. «No. Se puede concienciar a la gente de muchas maneras —me contestó—. No tienes que concienciarla mintiendo o creando falsas expectativas.»

Puedes ponerte objetivos ambiciosos, presentar una imagen realista del mundo que quieres crear y ser franco con respecto a por qué te interesa tanto un asunto. Cuando habla de su empresa, a mi amigo le gusta contar historias reales de personas a las que su aplicación les ha sido de gran ayuda. Todas esas cosas son alentadoras y no te obligan a hacer afirmaciones poco realistas.

En YouTube se puede encontrar una de las primeras entrevistas que le hicieron a Bezos, en 1997, aproximadamente un año antes de la creación de Amazon (tan antigua es la entrevista que una de las primeras preguntas del presentador fue «¿quién es Jeff Bezos?»). A medida que este se va

mostrando cada vez más entusiasmado con la idea del comercio electrónico, es fácil comprender por qué su entusiasmo resultó tan contagioso para los inversores:

> Es increíble…, es el primer día. Es el principio del principio. Son los primeros pasos del comercio electrónico. Estamos avanzando en tantos campos diferentes, como muchas otras empresas, a finales del siglo XX. Es un lujo vivir en esta época. […] Dentro de mil años, la gente mirará al pasado y dirá: «El final del siglo XX debió de ser una época maravillosa para vivir en este planeta». [22]

Esas palabras transmiten visión de futuro, convicción, apasionamiento. Y Bezos no ha de aparentar que su nueva empresa es una apuesta segura o que tiene más de un 50 % de probabilidades de triunfar.

Tras oír las palabras de Bezos, el empresario Tom Alberg decidió invertir cincuenta mil dólares de su propio bolsillo. «Es muy arriesgado, pero Jeff va en serio. Salta a la vista que es un tío inteligente. Está muy ilusionado con el proyecto.» [23]

En este capítulo hemos abordado tres aspectos clave de influencia sin exceso de confianza.

En primer lugar, para dar una impresión de aptitud y seguridad, tus opiniones no tienen por qué ser categóricas. La gente no se fija en la confianza epistémica, sino más bien en la actitud, el lenguaje corporal, el tono de voz y otros aspectos de la confianza social que puedes cultivar sin sacrificar tu calibración.

En segundo lugar, la incertidumbre no es necesariamente mala. Todo depende de si se encuentra «dentro de ti» o «en el mundo que te rodea». Si muestras un gran dominio del tema y eres capaz de hablar con soltura sobre tu proyecto, parecerás un experto.

En tercer lugar, es posible inspirar confianza sin prometer demasiadas cosas. Puedes describir el mundo que intentas crear o bien explicar la importancia o la utilidad de tu producto sin afirmar que tienes el éxito garantizado. Hay muchas formas de entusiasmar a la gente que no te obligan a mentir, ni a ti mismo ni a los demás.

Ese es el tema general de estos tres últimos capítulos: con independencia de cuál sea tu objetivo, probablemente hay una forma de alcanzarlo sin creer en cosas que no son ciertas. De ahora en adelante, cuando alguien te diga que tienes que autoengañarte para ser feliz, estar motivado o ser influyente, deberías ponerte en guardia. Hay muchas formas de alcanzar un objetivo; en unas interviene el autoengaño, y en otras, no; tal vez resulte más arduo dar con las segundas, pero a la larga merece la pena.

He aquí un caso similar. Supongamos que eres un niño y un abusón te amenaza con darte una paliza y quitarte el dinero del almuerzo. Podrías pensar que tus opciones son: 1) pagar; o 2) llevarte la paliza. Así planteado, tal vez lo más sensato sea darle el dinero. Al fin y al cabo son solo unos dólares; seguro que es mejor que terminar con un ojo a la funerala.

Pero si miras las cosas a largo plazo, no está tan claro que entregarle el dinero todas las veces sea la mejor opción. Podrías aprender a pelear. O también idear una estrategia para que pillen al matón con las manos en la masa. Podrías buscar la manera de cambiar de aula o incluso de colegio. Hay muchas formas de cambiar las reglas del juego para que no tengas que elegir siempre la opción menos mala.

Nos encontramos en una situación similar a la que se da en el caso de la contraposición entre la mentalidad del explorador y la del soldado, en virtud de la cual debemos sacrificar parte

de nuestra capacidad para ver las cosas con claridad o bien recibir un duro golpe en la autoestima, la motivación, el sosiego, etcétera. Puedes aceptar esas condiciones y decir: «De acuerdo, podría sacrificar parte de la precisión porque merece la pena». O puedes decir: «No acepto esas condiciones» y buscar la forma de sentirte bien sin dejar de ver la realidad con la mayor precisión posible.

CUARTA PARTE
Cambiar de opinión

10

Cómo equivocarse

El politólogo Philip Tetlock estuvo casi veinte años midiendo la capacidad de la gente para predecir los acontecimientos globales. Los resultados de sus investigaciones fueron decepcionantes, pues ni siquiera los «expertos» eran capaces de ir más allá de la mera casualidad. O, como dijo el propio Tetlock, el típico experto tenía «la misma precisión que un chimpancé jugando a los dardos». [1]

Pero había excepciones. Un pequeño subconjunto de personas resultó tener auténtico tino a la hora de responder preguntas como «¿ganarán los Hermanos Musulmanes las elecciones en Egipto?» o «¿habrá algún incidente violento en el mar de la China Meridional en el que muera al menos una persona?». Tetlock llamó a esos clarividentes *superpronosticadores*.

En un torneo de predicción patrocinado por Intelligence Advanced Research Projects Activity (IARPA), que es un departamento de la «comunidad de inteligencia» de Estados Unidos, los superpronosticadores vencieron con facilidad, por un margen de hasta el 70 %, a un equipo de profesores procedentes de las universidades más prestigiosas del país. [2] De hecho, los superpronosticadores fueron tan

superiores a todos los demás que IARPA se desentendió de los otros equipos al cabo de solo dos años, pese a que en principio el torneo iba a durar cuatro.

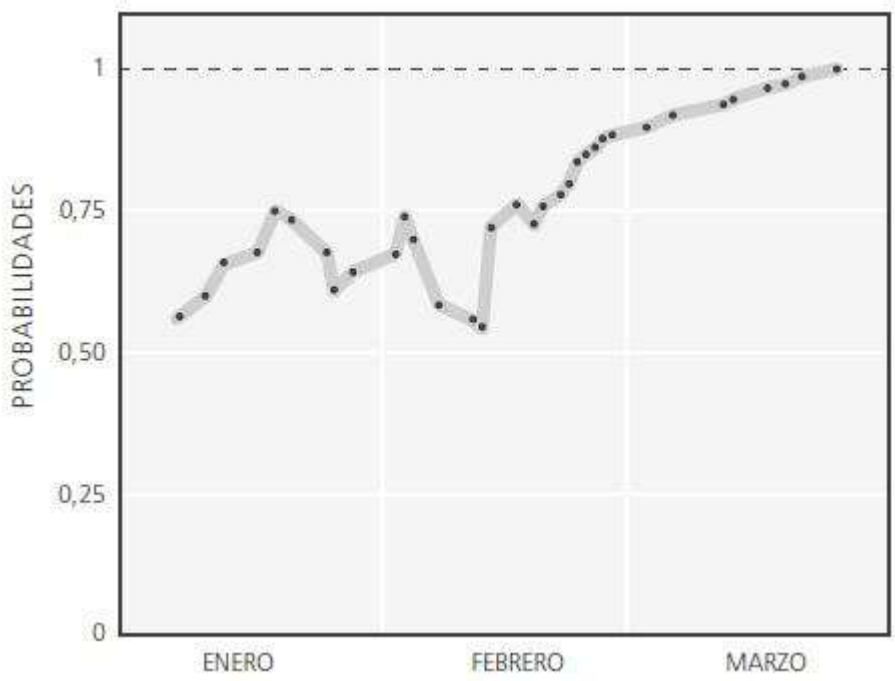
¿Por qué acertaban tantas veces los superpronosticadores?

No es que fueran más inteligentes que los demás. Y tampoco que tuvieran más experiencia o más conocimientos. Eran en su mayoría aficionados, pero superaban incluso a los analistas profesionales de la CIA, quienes tenían muchos años de experiencia, aparte de acceso a información clasificada sobre los asuntos a los que se referían sus predicciones. Los superpronosticadores, con la única ayuda de Google, superaron a la CIA en un 30 %.

Lo que les permitía acertar tantas veces era su facilidad para equivocarse.

CAMBIA DE OPINIÓN POCO A POCO

Los superpronosticadores cambiaban de opinión todo el tiempo. No se trataba de giros de ciento ochenta grados todos los días, sino de sutiles modificaciones a medida que iban recabando más información. El superpronosticador con mayor puntuación, un ingeniero informático llamado Tim Minto, solía cambiar de opinión al menos doce veces con respecto a una sola predicción, y en ocasiones hasta cuarenta o cincuenta veces. En la página siguiente podemos ver un gráfico de la evolución del valor que atribuía Minto a la afirmación «el número de refugiados sirios que calculó ACNUR el 1 de abril de 2014 será inferior a 2,6 millones». Cada punto representa el momento en que Minto modificó su previsión en el transcurso de tres meses. Minto va corrigiendo el rumbo sobre la marcha, como el capitán de un barco.



Cambios de opinión de un superpronosticador. Tomado del libro de Tetlock y Gardner (2015), pág. 167.

Probablemente, ya sabes qué es ir cambiando de idea gradualmente en algunos contextos. Cuando presentas una solicitud de empleo, a lo mejor crees tener un 5 % de probabilidades de que te hagan una oferta. Si te llaman para una entrevista, tus ilusiones crecen hasta el 10 %. Durante la entrevista, si te parece que lo estás bordando, las esperanzas suben hasta el 30 %. Pero si después de la entrevista pasan dos semanas sin tener noticias de ellos, tu confianza vuelve a bajar al 20 %.

Mucho más raro es que la gente actúe de la misma manera con respecto a sus opiniones sobre política, moral u otras cuestiones candentes. Durante años, Jerry Taylor fue uno de los principales negacionistas del cambio climático en Estados Unidos. Taylor trabajaba para el libertario Instituto Cato y ganaba mucho dinero con sus apariciones en diversos medios de comunicación, en los que afirmaba que el miedo al cambio climático no tenía fundamento alguno.

La primera fisura en el negacionismo de Taylor se produjo cuando coincidió con Joe Romm, un firme creyente en el cambio climático, durante un debate televisivo.[3] Durante la controversia con Romm, Taylor repitió uno de sus argumentos habituales: el calentamiento global ha sido mucho más lento de lo que predecían los agoreros. En comparación con los pronósticos originales —los que se presentaron en el Congreso en 1988—, la Tierra apenas se ha calentado.

Tras la grabación del programa, Romm acusó a Taylor de tergiversar los hechos y lo retó a que fuese él mismo a comprobar los informes. Este aceptó el desafío, esperando que los datos le dieran la razón. Mas, para su sorpresa, resultó que Romm estaba en lo cierto. Las previsiones de 1988 se ajustaban a la realidad mucho más de lo que Taylor pensaba.

Taylor pensó que algo se le escapaba. La información se la había proporcionado un respetado y escéptico climatólogo, de manera que volvió a hablar con él, le explicó el problema y le preguntó qué diablos estaba sucediendo. Para consternación de Taylor, el científico no supo qué contestar. Tras veinte minutos dándole vueltas a la cabeza, nuestro negacionista se dio cuenta de que aquella persona en la que tanto confiaba había estado «distorsionando la información». Taylor se quedó de piedra.

A partir de entonces, cada vez que un negacionista citaba una fuente, Taylor la comprobaba. La poca verosimilitud de la información no dejaba de decepcionarlo. La teoría negacionista seguía pareciéndole más plausible que la tesis del cambio climático, pero poco a poco iba perdiendo la confianza en ella.

Cambiar de opinión con frecuencia, sobre todo en lo relativo a creencias importantes, puede parecer mental y emocionalmente agotador. Pero, en cierto modo, es menos

estresante que la otra alternativa. Si ves el mundo en blanco y negro, ¿qué ocurre cuando encuentras pruebas que contradicen alguna de tus «verdades»? Es mucho lo que está en juego: tienes que buscar la forma de negar lo evidente, pues, de lo contrario, tu fe se puede desmoronar.

En cambio, si ves el mundo con toda su gama cromática, la experiencia de encontrar pruebas contrarias a tu fe será muy diferente. Si estás seguro al 80 % de que la inmigración es buena para la economía y aparece un estudio en el que se afirma que la inmigración contribuye a la reducción de los salarios, puedes ajustar tu creencia hasta dejarla en un 70 %.

Más adelante, puede resultar que el estudio contenía errores o que aparezcan nuevas pruebas según las cuales la inmigración impulsa la economía en otros sentidos, y entonces tu confianza vuelve a subir al 80 % o más. O que encuentres más aspectos negativos de la inmigración, con lo que tu confianza podría bajar del 70 %. En cualquier caso, los ajustes son relativamente pequeños.

RECONOCER TUS EQUIVOCACIONES TE PERMITE ACERTAR MÁS

La mayoría de la gente, cuando la realidad defrauda sus expectativas, suele preguntarse: «¿Puedo seguir pensando que estoy en lo cierto?». La respuesta es casi siempre «claro que sí».

Desde que empezó a estudiar las previsiones en la década de 1980, Tetlock ha oído cientos de justificaciones para los pronósticos fallidos y los ha clasificado en siete defensas de los sistemas de creencias. Una de ellas es la denominada «casi acierto». [4] Tras la victoria de George W. Bush en las

elecciones presidenciales de Estados Unidos en el año 2000, muchas de las personas que habían pronosticado la victoria de su oponente, Al Gore, insistían en que habrían acertado si las circunstancias hubieran sido ligeramente distintas: «Si Gore hubiera sido mejor orador. Si las elecciones se hubieran celebrado unos días más tarde. Si el tercer candidato hubiera sido menos testarudo». [5]

Los superpronosticadores enmendaban de manera muy distinta sus errores. Si sus pronósticos eran muy desacertados —cuando no se cumplía aquello de lo que estaban seguros o cuando se cumplía aquello que habían descartado por completo—, revisaban su metodología e intentaban perfeccionar sus predicciones. He aquí un ejemplo.

El santuario Yasukuni es un lugar muy polémico. Por un lado, en él están sepultados muchos héroes de Japón; por otro lado, allí se encuentran también las sepulturas de más de mil criminales de guerra. Los políticos que acuden a ese templo suscitan un conflicto diplomático porque su visita supone una afrenta a países que, como China o Corea, sufrieron las atrocidades de aquellos desalmados.

Una de las cuestiones que intentó predecir IARPA en 2013 fue si Shinzo Abe, primer ministro de Japón, visitaría Yasukuni ese año. Circulaba el rumor de que Abe planeaba una visita al santuario, pero un superpronosticador llamado Bill Flack no se lo creyó. ¿Por qué iba a tirar Abe piedras contra su propio tejado? Pero el rumor resultó cierto. Al reflexionar sobre las causas de su equivocación, Flack se dijo: «Creo que la pregunta que intentaba responder no era "¿irá Abe a Yasukuni?", sino "¿iría yo a Yasukuni si fuera el primer ministro de Japón?"». [6]

Esa es otra de las razones por las que los superpronosticadores prefieren averiguar en qué se equivocaron, pues saben que analizando sus errores afinan su técnica. Las máximas del tipo «no des por sentado que los líderes mundiales reaccionarán como reaccionarías tú» son como potenciadores, como actualizaciones de tu arsenal mental que te ayudan a mejorar en el futuro.

Al principio del torneo de IARPA, las predicciones de los superpronosticadores eran las más precisas, y, con el paso de los meses, cada vez adquirieron más ventaja sobre los demás participantes. Cada año, su media de precisión mejoró aproximadamente en un 25 %. En cambio, los otros pronosticadores no mejoraron ni un ápice. [7]

APRENDIZAJE GENERAL

¿Recuerdas a Bethany Brookshire? Es la periodista del capítulo 4, la que tuiteó que, entre los científicos, los hombres solían llamarla «señora» y las mujeres «doctora», pero que luego comprobó sus datos y se dio cuenta de que estaba equivocada. La decisión de volver sobre sus pasos, aunque nadie la obligara, resulta encomiable. Pero ¿es útil?

Cuando un pronosticador reconoce que se ha equivocado, eso le sirve para hacer mejores pronósticos. Cuando un inversor reconoce que se ha equivocado, eso le sirve para invertir mejor el dinero. Pero, en el caso de Brookshire, su equivocación no afecta a nadie. Así pues, a primera vista, parecería que percatarse del error no le fue de gran ayuda.

Pero eso sería desaprovechar una de las principales ventajas de reconocer los propios errores, esto es, la oportunidad de mejorar la capacidad de discernimiento en general. Al darse

cuenta de que estaba equivocada, Brookshire atribuyó su error a dos cuestiones. [8] Una de ellas era el *sesgo de confirmación*: «Tenía la idea preconcebida de que, por correo electrónico, los hombres no me tratarían con tanto respeto como las mujeres. Recordaba los comentarios que confirmaban esa creencia, haciendo caso omiso de los datos que la desmentían». La otra cuestión era el *sesgo de inmediatez*: «Daba más importancia a las cosas que había observado recientemente, olvidando otras observaciones anteriores», concluye.

Esos ejemplos no sirven solo para valorar el sesgo de género en los correos electrónicos. Son modelos generales en el sentido de que se aplican a una gran variedad de ámbitos, a diferencia de los modelos específicos, que se aplican a un solo campo, como puede ser la pronosticación política o la inversión de capitales. Los modelos generales tienen que ver con el funcionamiento del mundo, o de tu propio cerebro, y con los prejuicios que tienden a influir en tus decisiones. Por ejemplo:

> Es fácil dejarse engañar por pruebas indirectas.
>
> Si te parece que alguien está diciendo una tontería, a lo mejor es que no entiendes lo que dice.
>
> Incluso cuando estás seguro de algo, cabe la posibilidad de que te equivoques.

A lo mejor estos principios te parecen obvios. Pero «conocer» un principio, en el sentido de que cuando lo lees dices: «Sí, eso ya lo sé», no es lo mismo que haberlo interiorizado de tal manera que cambie tu forma de pensar. Brookshire ya conocía los sesgos de inmediatez y de confirmación antes de que su publicación se hiciera viral. Bethany era una periodista científica. Había leído sobre los sesgos cognitivos y se sabía vulnerable a ellos, como todo el mundo. Pero ese conocimiento no forma parte de ti hasta que lo asimilas por medio de la experiencia, dándote cuenta de que

te equivocas, preguntándote por qué te equivocas y observando las consecuencias de esos prejuicios.

Hasta de las equivocaciones sin importancia puedes aprender cosas útiles. Cuando era adolescente vi algunos episodios de *Batman*, una serie de televisión que se emitió en Estados Unidos a finales de la década de 1960. Era una serie excesivamente teatral en la que hombres con leotardos iban por ahí gritando cosas como «¡córcholis, Batman!». Pero yo pensaba que era una auténtica serie de aventuras para los telespectadores de entonces, quienes eran tan ingenuos que no se daban cuenta de que aquello era una memez. Cuando descubrí que me equivocaba y que *Batman* siempre había sido considerada como una parodia, me quedé estupefacta. La lección general que aprendí se me ha quedado grabada desde entonces: «Eh, a lo mejor doy por hecho con demasiada facilidad que los demás son bobos».

En este capítulo hemos visto dos formas de considerar las equivocaciones que distinguen a los exploradores. En primer lugar, estos analizan periódicamente sus opiniones y por eso les resulta más fácil evaluar las pruebas contrarias a sus creencias. En segundo lugar, ven sus errores como oportunidades para hacer mejor las cosas, con lo que la experiencia de caer en la cuenta de los desaciertos resulta incluso beneficiosa.

Hay otra forma de entender los errores que vale la pena señalar porque altera por completo la noción de *equivocarse*.

«RECONOCER UN ERROR» FRENTE A «PONERSE AL DÍA»

Un amigo mío llamado Andrew se sorprendió cuando uno de sus compañeros lo acusó de no reconocer nunca que se equivocaba. En respuesta, Andrew señaló dos ocasiones recientes en las que se había equivocado y lo había reconocido sin reparos, en presencia de ese mismo compañero.

Este, al que llamaré Mark, también se sorprendió y dijo: «Supongo que es cierto. ¿Por qué tenía yo la impresión contraria?». Mark se quedó cavilando un momento y añadió: «Creo que es porque no te avergüenzas. Dices las cosas con tanta naturalidad que no me doy cuenta de que estás reconociendo tu error».

Es cierto. He visto a Andrew muchas veces reconocer que se equivoca. Normalmente actúa así: «Ah, es verdad, tienes razón. Olvida lo que dije antes, porque ya no me parece cierto». Es un hombre amable, directo, desenfadado.

Lo que Mark quería dar a entender es que cambiar de opinión es *humillante.* Que decir «me equivoqué» equivale a decir «metí la pata», esto es, a confesar algo con vergüenza o arrepentimiento. Y esa es la forma habitual de ver las equivocaciones. Hasta mis compañeras del grupo de animadoras decían que es bueno reconocer que uno se equivoca. Pero no creo que las buenas intenciones sirvan de mucho. La palabra *reconocer* hace que parezca que metiste la pata, pero que mereces que te perdonen porque eres humano. No se cuestiona la premisa de que equivocarse equivale a meter la pata.

Los exploradores rechazan esa premisa. Los nuevos datos te han llevado a otra conclusión, pero eso no significa que

hicieras mal en pensar de otra manera en el pasado. La única razón para estar arrepentido es haber sido negligente. ¿Te equivocaste porque seguiste un criterio que deberías haber desechado? ¿Obraste mal a sabiendas?

A veces, la respuesta a esas preguntas es «sí». En una ocasión defendí a un personaje público porque me pareció que sus críticos estaban sacando sus palabras de contexto para dejarlo en evidencia. Cuando por fin pude ver la entrevista de la que se quejaba la gente, caí en la cuenta: «¡Vaya, pero si sus críticos decían la verdad!». Tuve que retractarme y me sentí un poco avergonzada, porque sé que no debo defender a nadie sin informarme de los hechos. Estaba siendo descuidada.

Pero la mayoría de las veces «equivocarse» no es hacer nada «malo». No es algo por lo que haya que pedir disculpas, y en esos casos lo adecuado no es ponerse a la defensiva ni flagelarse, sino ser práctico.

Incluso el lenguaje que emplean los exploradores para describir un error refleja esa actitud. En vez de «reconocer un error», los exploradores suelen «actualizarse». Es una referencia a la *actualización bayesiana*, un término procedente de la teoría de la probabilidad para designar la forma correcta de ajustar una probabilidad tras obtener nueva información. El uso coloquial de la palabra *actualización* no es tan preciso, pero aun así hace alusión a la voluntad de revisar las propias convicciones en presencia de nuevas pruebas y argumentos. He aquí algunos ejemplos de blogueros:

- En un artículo titulado «Preschool: I Was Wrong» [Preescolar: me equivocaba], el psiquiatra Scott Alexander dice que se ha vuelto más optimista con respecto a los beneficios a largo plazo de los programas preescolares como Head Start tras ver las pruebas: «No

recuerdo haber escrito ningún artículo sobre la inutilidad de Head Start, pero sin duda lo pensaba, por lo que saber que no es así constituye para mí una gran *actualización*». [9]

- El investigador Buck Shlegeris describe la experiencia de recibir críticas muy duras y dice: «Me *actualicé* bastante en la dirección de las críticas, y *actualicé* el 70 % del recorrido desde mis opiniones iniciales tras pasar más de diez horas pensando y hablando con otras personas al respecto». [10]
- Devon Zuegel, programadora y directora de producto, anima a los lectores a ver sus blogs no como opiniones definitivas, sino como «una serie de pensamientos en constante *actualización*». [11]

No es necesario hablar de esa manera. Pero si al menos empiezas a pensar en «actualizar» en vez de en «reconocer que estabas equivocado», descubrirás que eso facilita mucho el proceso. Las actualizaciones son sencillas y rutinarias. Son lo contrario de un tedioso examen de conciencia. Una actualización hace que las cosas mejoren o que estén más presentes sin que por ello su forma anterior parezca un fracaso.

Emmett Shear es el director y cofundador de Twitch, la mayor plataforma de retransmisión en directo. Antes le costaba mucho reconocer sus errores, que para él eran como una patada en el ego. Con el tiempo ha mejorado mucho, pero no porque se haya vuelto sumiso y humilde, sino porque se ha dado cuenta de que equivocarse no supone un fracaso. «A medida que pasan los años, los errores son más llevaderos. Ya no son *equivocaciones*, sino *actualizaciones*: ¿qué tiene de malo aprender una cosa más?»

SI NUNCA CAMBIAS DE OPINIÓN, ES QUE ALGO FALLA

David Coman-Hidy es el director de The Humane League, una de las organizaciones más activas en la defensa de los derechos de los animales en Estados Unidos.[12] Uno de los aspectos más sorprendentes de The Humane League es su convencimiento de que no tienen siempre toda la razón. Cada vez que un nuevo empleado se incorpora a la organización, Coman-Hidy le dice que The Humane League no se inscribe en ningún «tipo» de activismo en particular. No están involucrados en ninguna causa, proyecto o estrategia. Su cometido es comprobar los hechos y hacer todo lo necesario para proteger a los animales. «Si dentro de cinco años seguimos haciendo exactamente lo mismo que ahora, es que hemos fracasado —afirma Coman-Hidy—. Tiene que haber algo mejor que lo que estamos haciendo en este momento, y nuestro objetivo es encontrarlo.»

A veces, eso significa cambiar de estrategia o de objetivo. Durante sus primeros años The Humane League armaba mucho barullo, por ejemplo, manifestándose frente a los domicilios de los científicos que hacían ensayos con animales. Pero los miembros de la organización se dieron cuenta de que esa estrategia era poco eficaz y de que así no se salvaban demasiados animales. Por eso empezaron a centrarse en los animales de granja, llegando a convencer a Unilever, empresa que suministra el 95 % de los huevos de gallina en Estados Unidos, de que dejara de matar a los pollos macho (la práctica habitual de la industria avícola es arrojar a los pollitos macho a una trituradora, porque no ponen huevos). Así se salvó de una muerte cruel a miles de millones de pollos.

A veces, el compromiso de constatar los hechos por parte de The Humane League supone abandonar una iniciativa que no funciona, aunque sus miembros le hayan dedicado ya mucho esfuerzo. En 2014 vieron los interesantes resultados preliminares de un programa llamado Lunes sin Carne, cuya finalidad era que los grandes colegios quitaran la carne del menú un día a la semana. Basándose en esos resultados iniciales, The Humane League dedicó durante cuatro meses la mayor parte de sus recursos organizativos a convencer a los colegios de todo el país de que se apuntaran a Lunes sin Carne. Por desgracia, el seguimiento de la investigación demostró que el programa no era viable, al menos sin una serie de medidas (contratación de cocineros, programas de formación, etcétera) que The Humane League no podía proporcionar. Al comprobar que no era una estrategia rentable, la organización tuvo que decirles a sus miembros: «Muy bien, habéis hecho un gran trabajo, pero tenéis que dejarlo. Volvemos a lo de antes».

El hecho de saber que te puedes equivocar no te hace infalible, pero te permite crear expectativas desde el principio y a menudo, con lo que así son más fáciles de aceptar cuando no se cumplen. Coman-Hidy dice: «Creo que, si adoptas con frecuencia esos sesgos —que siempre vamos a pensar que tenemos razón, que siempre pensamos que lo que estamos haciendo es lo mejor y lo más importante—, el trago será menos amargo cuando inevitablemente aparezca una opción mejor. Porque te has vacunado contra el "espanto" de haber sido ineficaz durante cierto tiempo».

Esperemos que este capítulo te haya vacunado contra el «espanto» de equivocarte y te haya servido para ver de otra

manera los errores. Descubrir que estabas equivocado es una actualización, no un fracaso, y tu visión del mundo es un documento vivo que hay que revisar. En el capítulo siguiente examinaremos otro aspecto clave de los cambios de opinión. Ahora que ya has aprendido a equivocarte, tienes que aprender a desorientarte.

Mapaches en una ladera.

11

Apóyate en la confusión

Tómate un momento para mirar la fotografía de la página de enfrente. Sin prisa.

Ahora que las has mirado con atención, te haré una pregunta. ¿Esa imagen tiene sentido para ti? Si no sabes por qué te lo pregunto, mírala otra vez, un poco más de cerca. [1]

A lo mejor te pasa lo mismo que nos pasó a varias personas la primera vez que vimos la foto: «Sí, son dos mapaches en una ladera, bajo el cielo», piensas al principio. Pero entonces algo te llama la atención, a la derecha de la imagen. «¿Eso es una roca? ¿En el aire?»

Es posible que alguien dejara caer una roca que todavía no ha llegado al suelo. Pero en el fondo esa explicación no te satisface. Hay algo que no encaja. Pero ¿qué otra cosa podría ser? Al cabo de un rato te fijas en otro detalle extraño, casi imperceptible. ¿Qué es esa delgada línea blanca en un lado de la roca?

Entonces, de repente, todo cobra sentido. «Eso no es el cielo. Es el agua en que se refleja.» La roca no está suspendida en el aire, sino que sobresale del agua. Y no estamos mirando a los mapaches desde abajo, sino desde arriba.

Nuestra capacidad para cambiar de opinión depende de cómo reaccionemos cuando la realidad frustra nuestras expectativas. A veces, como en el caso de la foto de los mapaches, nos pica la curiosidad y entonces empezamos a dudar de nuestra percepción de las cosas.

Sin embargo, lo más habitual es que intentemos dar una explicación a todo lo que entra en conflicto con nuestra visión del mundo. Una persona que piensa que no le cae bien a nadie rechazará las invitaciones de sus compañeros de trabajo diciéndose que solo la invitan porque les da pena. Un hombre que se cree un gran profesor justificará la mala opinión que tienen de él como docente diciendo que sus alumnos están enfadados porque no les pone mejores notas.

Este buscar sentido a las cosas es hasta cierto punto inevitable. Si estuviéramos todo el tiempo cuestionando nuestra percepción de la realidad, no viviríamos tranquilos. Pero lo que realmente nos lleva a forzar las cosas es el razonamiento motivado, que nos obliga a seguir justificando determinados hechos contradictorios en vez de pararnos a pensar si no estaremos interpretando mal las cosas.

Un ejemplo especialmente llamativo de este fenómeno se produjo durante la Segunda Guerra Mundial. El gobernador de California Earl Warren estaba convencido de que los ciudadanos yanquis de origen japonés intentaban sabotear las campañas solidarias de la población civil. Cuando le dijeron que no había pruebas de una conspiración interna, Warren interpretó la ausencia de pruebas como una confirmación de sus sospechas: «Esta falta de pruebas es lo más inquietante de

todo. Creo que nos quieren dar una falsa sensación de seguridad». [2]

En este capítulo hablaremos de cómo resistir la tentación de descartar los elementos que no coinciden con nuestras creencias, permitiendo que la desorientación suscite nuestro interés y nos haga verlos como acertijos que debemos resolver, como en el caso de la misteriosa roca flotante. A lo largo de las páginas siguientes examinaremos una serie de casos prácticos en los que el mundo no se comporta como cabría esperar y veremos lo importante que es la curiosidad.

EL ENIGMA DE LA COLA DEL PAVO REAL

«¡Cada vez que veo una pluma de la cola de un pavo real, me pongo enfermo!» [3]

Charles Darwin escribió esa frase en una carta dirigida a un amigo en 1860. Había transcurrido un año desde la publicación de *El origen de las especies*, y Darwin se encontraba inmerso en un acalorado debate internacional sobre su teoría de la evolución. Hablaba medio en broma cuando decía que la sola visión de una cola de pavo real lo ponía enfermo. Esas plumas, por muy hermosas que fueran, representaban una amenaza para la teoría que llevaba décadas desarrollando y de la que dependía su reputación profesional.

La teoría de la selección natural sostenía que los rasgos que ayudaban a un animal a sobrevivir se transmitían a las generaciones siguientes, en tanto que aquellos que no contribuían a la supervivencia de la especie desaparecían gradualmente. La cola del pavo real es deslumbrante y aparatosa, y llega a medir hasta un metro y medio. Una cola

así dificulta la huida en presencia de depredadores. Entonces, ¿por qué se desarrolló?

Darwin no se consideraba un pensador rápido ni excesivamente analítico. Tenía poca memoria y le costaba seguir los complejos razonamientos matemáticos. Sin embargo, compensaba esas carencias con una cualidad inestimable: el afán de averiguar cómo funcionaban las cosas. Desde que tuvo uso de razón sintió la necesidad de dar sentido al mundo que lo rodeaba. Tenía una «regla de oro» para combatir el razonamiento motivado:

> Siempre que me topaba con un dato publicado, una nueva observación o una idea que contradecía mis resultados generales, lo anotaba en seguida, pues me había dado cuenta de que tendía a olvidarme de tales datos e ideas mucho más fácilmente que de los favorables. [4]

Por tanto, aunque la cola del pavo real lo pusiera nervioso, Darwin no dejaba de darle vueltas en la cabeza. Aquello no encajaba con la selección natural.

Al cabo de unos años empezó a esbozar una respuesta convincente. La selección natural no era el único factor que determinaba la evolución. La selección «sexual» era igual de importante. Algunos rasgos, como el hecho de tener una cola grande y deslumbrante, resultaban especialmente atractivos para los miembros del otro sexo. Por consiguiente, esos rasgos podían generalizarse en una especie con el paso del tiempo porque, aunque redujesen las probabilidades de supervivencia de algunos ejemplares, aumentaban sus probabilidades de reproducirse. Lo segundo podía pesar más que lo primero.

Curiosamente, las plumas que tanto preocupaban a Darwin terminaron reforzando su teoría. No era la primera vez. Mientras se documentaba para escribir *El origen de las especies*, Darwin investigó todas las observaciones que contradecían sus razonamientos y profundizó en ellas con el

fin de revisar su propia teoría. Cuando hubo finalizado, su explicación de la selección natural era tan sólida y estaba tan bien argumentada que, pese a la feroz resistencia que había suscitado al principio, al cabo de diez años la mayor parte de la comunidad científica se convenció de que Darwin tenía razón.

EL INESPERADO ATAQUE ALIENÍGENA

En el decimosexto episodio de la primera temporada de *Star Trek: la serie original*, el transbordador de la nave *Enterprise* acaba de aterrizar en un planeta enemigo. Spock, que está al mando, traza un plan: la tripulación de la *Enterprise* hará unos disparos de advertencia para mostrar su poderío, y entonces los extraterrestres se darán cuenta de que los superan en armamento y se retirarán.

No es así como se desarrollan los acontecimientos. Los extraterrestres, indignados por la demostración de fuerza de la *Enterprise*, se lanzan al ataque y matan a dos miembros de la tripulación. McCoy, el médico de a bordo, reprende a Spock por su imprudente decisión:

MCCOY: Muy bien, señor Spock. Parece que no se asustaron demasiado.

SPOCK: Es una reacción ilógica. Al ver la superioridad de nuestras armas, deberían haber huido.

MCCOY: ¿Quiere decir que deberían habernos respetado?

SPOCK: ¡Por supuesto!

MCCOY: Señor Spock, el respeto es un proceso racional. ¿No se le ocurrió que podían haber reaccionado con ira, movidos por la pasión?

SPOCK: Doctor, yo no tengo la culpa de que sean imprevisibles.

MCCOY: Son completamente previsibles. Para cualquiera que tenga sentimientos. Debería reconocer, señor Spock, que su preciada lógica hizo que se nos echaran encima. [5]

¿Ves lo que pasa cuando intentas ser lógico? *Que la gente muere*.

Es broma. Spock no estaba siendo lógico. El apego a su modelo de cómo deberían pensar los demás le impedía fijarse en cómo piensan en realidad. Se supone que Spock se ha relacionado con muchos no vulcanianos antes de este incidente y que ha podido comprobar muchas veces que su comportamiento no siempre es como él espera. ¿Por qué no ha aprendido a predecir el comportamiento de la gente? Porque cuando el comportamiento de un individuo no se ajusta a lo que él considera normal, Spock se limita a decir que «es ilógico» y no intenta comprender lo que se le escapa.

La reacción de Spock es un ejemplo típico de las siete defensas de los sistemas de creencias establecidas por Tetlock, que vimos en el capítulo 10. Más arriba examinamos la defensa del «casi acierto». En este caso, Spock está utilizando la defensa que Tetlock denomina «la política se parece cada vez más a una nube»: cuando el anuncio de un pronosticador no se cumple, este se encoge de hombros y dice: «Bueno, estas cosas no se pueden predecir».[6] Si esto representara una actualización duradera hacia el agnosticismo, sería una cosa. Pero, no se sabe por qué, cuando llega el momento de hacer la siguiente predicción, el pronosticador vuelve a confiar en su capacidad de predecir el futuro de la política mundial.

Si quieres predecir mejor el comportamiento de la gente, entonces lo que no debes hacer es no fijarte en las ocasiones en que tus expectativas te defraudan. Spock debería haber sacado partido de su confusión respecto a la decisión de los extraterrestres: «¿Qué se me escapa? ¿Por qué tiene sentido para ellos este comportamiento?».

De hecho, hay muchas formas de explicar por qué una nación decide atacar a otra estando en desventaja, y los catedráticos y los estrategas militares han reflexionado mucho sobre esta cuestión. El politólogo Bruce Bueno de Mesquita catalogó los conflictos internacionales habidos entre 1816 y 1974 y observó que en el 22 % de los casos una nación débil atacaba a otra más fuerte.[7] En algunas ocasiones, la nación más débil simplemente se jugaba mucho más que la otra; en otras, la débil contaba con aliados que la defendieran. Se observa, incluso, la *estrategia del loco*, que consiste en mostrarse como un sujeto imprevisible, sin instinto de conservación, y esperar a que el enemigo decida que discutir contigo es demasiado peligroso. La comprensión de estos factores determina en muchos casos la diferencia entre estar preparado para un posible ataque y ser atacado por sorpresa.

EL MISTERIO DEL NEGOCIADOR IRRACIONAL

No he contado esta historia como excusa para volver a meterme con Spock (bueno, no solo por eso). La tendencia a calificar el comportamiento de los demás de estúpido, irracional o alocado está muy extendida, y además es un indicio de que algo se nos escapa. Los grandes negociadores siempre hacen hincapié en ello: no taches de loca a la otra parte. Si su comportamiento te desconcierta, aprovecha esa confusión. Entiéndela como una pista. Muchas veces te conducirá a la información que necesitas para desatascar la negociación.

Max Bazerman y Deepak Malhotra, de la Harvard Business School, relatan en *El negociador genial* el caso de un ejecutivo cuya empresa fue demandada por un trabajador descontento. Este afirmaba que la empresa le debía ciento treinta mil

dólares en comisiones que había ganado antes de que lo despidieran. La empresa hizo los cálculos y comprobó que el trabajador se equivocaba. Le enviaron un informe contable que demostraba que no se le debía nada, pero el hombre se negó a retirar la demanda.

El ejecutivo, que era cliente de Deepak Malhotra, pensaba que el empleado estaba siendo completamente irracional, pues no tenía ninguna posibilidad de ganar el pleito. Malhotra le sugirió que, como tal vez el empleado no se fiaba de sus contables, lo mejor sería hacer una auditoría externa y enviársela al querellante. Y, en efecto, este retiró la demanda. [8]

Chris Voss fue un negociador de secuestros internacionales del FBI. En su libro *Rompe la barrera del no*, Voss destaca la importancia de apoyarse en la confusión: «Cuando vemos u oímos algo que no tiene sentido —algo "descabellado"— nos encontramos una bifurcación en el camino. […] Debemos optar entre seguir en dirección a aquello que al principio no llegábamos a comprender, o bien tomar el otro desvío, el del fracaso garantizado, diciéndonos que de todas formas la negociación habría sido inútil». [9]

EL CASO DE LA CONVERSACIÓN INCÓMODA

Imagínate que estás teniendo con otra persona una conversación que no fluye. De hecho, te sientes verdaderamente incómodo. Ninguno de los dos pilla los chistes ni entiende las alusiones del otro. Las pausas son demasiado largas. La conversación no tiene ritmo. Al final, tu interlocutor comenta: «Bueno, esto es un poco incómodo».

En tu opinión, ese comentario ¿mejora o empeora las cosas?

Para mí, la respuesta es clara. Quien dice que se siente incómodo no hace más que forzar la situación y, por tanto, empeorarla. Por eso, cuando un conocido mío señaló lo incómoda que estaba siendo nuestra charla, me quedé perpleja. «¿Por qué dice eso? ¿No se da cuenta de que así empeora las cosas?», pensé.

Decidí plantearles la pregunta a mis amigos de Facebook. Describí la situación y les pregunté: «Alguien que señala lo incómodo de una conversación ¿te hace sentir mejor o peor?» (eliminé determinada información y formulé la pregunta de la manera más neutral posible para que no pudieran adivinar cuál era mi propia opinión).

Estaba segura de que casi todos coincidirían conmigo, pero me equivocaba. Para mi sorpresa, treinta y dos personas dijeron que hacer notar lo incómodo de una situación mejora las cosas, frente a solo dieciséis según las cuales las empeora.

Aun así, mi reacción inicial fue quitar importancia a los resultados de la miniencuesta. «Las personas que respondieron que las mejora no piensan eso en realidad —me dije—. Probablemente no se imaginan la situación.»

No me satisfacía del todo esa explicación. Me parecía un poco traída por los pelos, como lo de la roca que caía del cielo en la foto de los mapaches. ¿Era realmente posible que tantas personas dijeran lo que no pensaban?

Acabé charlando sobre esta cuestión con una de las treinta y dos personas que habían respondido «las mejora» en mi encuesta. A esta le sorprendió mi respuesta tanto como a mí la suya. Intenté explicarme. «Mira, si alguien hace notar lo incómodo de una situación, entonces me obliga a buscar la forma de arreglar las cosas cuanto antes. Pero yo ya estaba

intentando arreglar las cosas, de modo que, sacándolo a relucir, lo único que consigue es apremiarme.»

«¿Crees que es responsabilidad tuya hacer que las conversaciones fluyan?», me preguntó, perplejo.

«¿Y tú no?», le contesté con la misma perplejidad.

Comprendí que no había tenido en cuenta las enormes diferencias que hay entre las personas en lo relativo al trato con los demás. Eso ha cambiado mi forma de reaccionar cuando alguien me parece grosero, maleducado o irracional. Mientras que antes mi razonamiento se detenía ahí, con un sentimiento de irritación, ahora soy más propensa a admitir la posibilidad de que estemos percibiendo la situación de manera diferente, y eso me inspira curiosidad.

EL MISTERIO DEL HOSPITAL HOMEOPÁTICO

En la década de 1850, Londres era un lugar espantoso para vivir. Cada pocos años un brote de cólera asolaba la ciudad y mataba a cientos o miles de personas. Aunque parecían sanas, notaban un ligero malestar en el estómago y morían al cabo de unos días o incluso unas horas.

El Gobierno encomendó a un comité de científicos la inspección de los hospitales de la villa con el fin de que hicieran constar los métodos utilizados para tratar la enfermedad y de que averiguaran cuáles eran los tratamientos más eficaces. Los resultados no fueron esperanzadores. La tasa de mortalidad entre los pacientes de los hospitales era del 46 %, no mucho más alta que la de los enfermos que no recibían tratamiento. Ninguna de las «curas» habituales —para las que se usaban opio, calcio y aceite de ricino— parecía surtir efecto.

Pero un hospital se libró de la inspección. El Hospital Homeopático de Londres era una clínica financiada por acaudalados partidarios de un nuevo procedimiento curativo denominado *homeopatía*. La homeopatía sacaba de quicio, como hoy, a los médicos tradicionales. Su hipótesis fundamental abunda en la teoría de que, si diluyes un medicamento hasta hacerlo indistinguible del agua, este conserva la «fuerza espiritual» del principio activo y multiplica su efectividad.

Para sorpresa y enojo del comité, el Hospital Homeopático de Londres informó de una tasa de mortalidad de solo el 18 %, esto es, menos de la mitad de la tasa observada en los hospitales tradicionales. El comité decidió excluir del estudio al Hospital Homeopático de Londres.[10] Al fin y al cabo, la homeopatía era un despropósito. Esos datos no harían más que enturbiar las conclusiones del estudio. Peor aún, serían un insulto a la ciencia y a la razón.

Lástima. Si el comité hubiera investigado esos sorprendentes resultados en vez de ocultarlos, tal vez la historia de la medicina habría cambiado definitivamente para mejor. En efecto, el éxito de los homeópatas era real, pero no tenía nada que ver con la homeopatía. Resulta que los adalides del movimiento homeopático habían descubierto, un poco por casualidad, dos claves para el tratamiento del cólera. Una era la higiene: pidieron a los sanitarios que esterilizaran las mantas de los enfermos antes de reutilizarlas. La otra era la recomendación de que los pacientes tomaran suero de leche para reponer líquidos y electrolitos, es decir, una versión temprana de lo que hoy llamamos terapia de rehidratación oral, que no se estandarizó para el tratamiento del cólera hasta la década de 1960.

Ninguna de esas recomendaciones era exclusiva de la homeopatía. Se trataba simplemente de venturosas corazonadas. Si el comité hubiera tenido en cuenta los sorprendentes resultados de los homeópatas, esas corazonadas habrían entrado a formar parte de la ortodoxia médica muchos años antes, salvando así millones de vidas.

Eso es lo que tienen las observaciones imprecisas, que no sabes adónde conducen. Con demasiada frecuencia, damos por sentado que las únicas posibilidades son «tengo razón» o «el otro tiene razón», pero como esta nos parece absurda, nos quedamos con la primera. Sin embargo, en muchos casos hay un factor desconocido, una «opción C» que enriquece el espíritu de manera insospechada.

Estos ejemplos muestran que una sola observación desconcertante puede cambiar tu forma de ver el mundo. Pero la mayoría de las veces la acumulación de observaciones desconcertantes a lo largo del tiempo es la que nos hace cambiar de opinión, fenómeno que se conoce como *cambio de paradigma*. Hoy en día la expresión *cambio de paradigma* está de moda en el mundo de los negocios para referirse a una gran reorganización (o, las más de las veces, a un pequeño cambio que se quiere hacer pasar por grande). Al principio, no obstante, hacía referencia a la forma de progreso científico que Thomas Kuhn describe en *La estructura de las revoluciones científicas*.

Un paradigma comienza con una creencia fundamental que todo el mundo da por cierta. Poco a poco, algunas personas observan determinadas irregularidades que parecen no encajar en ese paradigma. Al principio los científicos las tratan como

excepciones, o errores, o bien modifican el paradigma para dar cabida a las nuevas observaciones. Pero cuantas más irregularidades se acumulan, tanto más se confunden los científicos, hasta que alguien desarrolla un nuevo paradigma que vuelve a dar sentido a las cosas.

Los cambios de paradigma se ajustan a la misma regla en la vida que en la ciencia. Debes tener en cuenta las irregularidades, aunque todavía no sepas cómo explicarlas y aunque el antiguo paradigma siga pareciendo válido en general. A lo mejor no tienen mucho sentido. A lo mejor solo significan que la realidad es caótica. Pero a lo mejor son la base para un gran cambio de parecer.

LA ACUMULACIÓN DE IRREGULARIDADES PRODUCE UN CAMBIO DE PARADIGMA

Donna, de apenas veinte años, trabajaba en un restaurante cuando recibió la llamada de una reclutadora de Rodan + Fields, una empresa de cosméticos, para ver si le interesaba ser representante comercial. Era precisamente el trabajo con el que soñaba en ese momento. Estaba muy quemada en el restaurante, pero no encontraba ninguna salida laboral. En su pueblo no era fácil encontrar buenas oportunidades. La idea de ser una empresaria independiente le parecía fantástica. Donna firmó un contrato y pagó mil dólares a Rodan + Fields por un cursillo de iniciación.

Lo que ella no sabía era que Rodan + Fields es una empresa de *marketing* multinivel (EMM), como Amway y Herbalife. Para mejorar de posición en una EMM hay que reclutar a más vendedores que trabajen a tus órdenes, llevándote un porcentaje de sus beneficios. Por la propia naturaleza del

juego, la única manera de ganar dinero es haciendo que lo pierdan otras personas. Los datos son tremendos; según un estudio de la Federal Trade Commission, más del 99 % de quienes se embarcan en este tipo de negocios terminan perdiendo dinero (aparte de la inversión inicial).

Pero como no lo sabía, Donna se metió de lleno en su nuevo trabajo. Se puso en contacto con cientos de amigas y conocidas e intentó venderles lociones y cremas. Publicó anuncios en Facebook. Compró a Rodan + Fields más vídeos educativos para aprender los secretos del éxito. Pero las ventas seguían siendo insuficientes para recuperar el coste de los productos que compraba a la compañía, sobre todo después de que su «captadora» se llevara su parte.

Donna estaba confusa. La publicidad lo hacía parecer todo muy fácil y divertido, pero en realidad no era así. «¿No se suponía que esto me iba a proporcionar independencia?», pensó, abrumada. [11] Y había otros aspectos que no estaban nada claros. La información de los vídeos explicativos era completamente inútil. Por otra parte, lo que decían sus compañeras no tenía nada que ver con la realidad. Aquellas vendedoras de Rodan + Fields que tenían bebés aseguraban que podían seguir trabajando sin ningún problema. Donna ya había cuidado de un bebé, y le parecía imposible encargarse de las dos cosas a la vez.

Su superiora jerárquica le aseguraba que el sistema funcionaba correctamente y que si ella tenía dificultades, era porque no se esforzaba demasiado. Así que Donna intentó meter el cúmulo de irregularidades en el paradigma «este sistema funciona». Al fin y al cabo, Rodan + Fields estaba avalada por muchas personas importantes. Tenía que ser un negocio legal. Donna se sentía fatal, pero se culpaba a sí misma. «Supongo que con el tiempo y la experiencia me

enteraré de todos los porqués que no alcanzo a comprender», se dijo.

Entonces se produjo el cambio de paradigma.

Mientras navegaba por Netflix, Donna se topó con *Scientology and the Aftermath* [La cienciología y sus consecuencias], una serie documental producida y protagonizada por Leah Remini. En la serie, Remini, que refiere el acoso al que se vio sometida cuando pertenecía a la Iglesia de la Cienciología, entrevista a otros exmiembros de la secta que tuvieron experiencias similares. Cuando leyó la sinopsis de la serie, Donna pensó que podía ser muy entretenida. Pero al ver el documental, empezó a reconocerse en muchos de sus aspectos. La forma de hablar de los líderes de la secta, la estructura piramidal de la organización…, era como ver pasar por la pantalla el último año de su vida.

Donna recordó todo lo que le llamó la atención durante su paso por Rodan + Fields. La discrepancia entre el trabajo «fácil y divertido» que le habían ofrecido y la cruda realidad, porque así no se ganaba dinero. La falta de apoyo por parte de otras vendedoras. Las mentiras sobre la posibilidad de compaginar el trabajo con el cuidado de un bebé. Todas esas irregularidades cobraban sentido al verlas desde el prisma de un nuevo paradigma: «Esta empresa me está explotando».

Cuando sus sospechas se confirmaron, Donna no tardó en encontrar información en internet sobre las EMM, así como numerosos relatos de personas que, tras trabajar durante años para alguna EMM, terminaron endeudadas. Al caer en la cuenta del engaño, Donna se echó a llorar. Pero al menos solo había perdido dos mil dólares y un año de su vida. Según las historias que había leído, podía haberle ido mucho peor.

A un observador imparcial podría parecerle que Donna cambió de opinión de la noche a la mañana; pasó de creer a pies juntillas cuanto le aseguraban a pensar que todo era una gran mentira. Pero su «súbito» cambio de parecer se había ido gestando durante varios meses. Aunque seguía creyendo básicamente en el paradigma «este sistema funciona», había cuestiones difíciles de explicar según el paradigma «hay cosas que no comprendo».

Ese es un factor clave para determinar si una persona dejará una EMM al cabo de pocos meses o si se quedará atrapada en ella durante años. ¿Se dan cuenta de las irregularidades, de todo aquello que no es como esperaban? ¿Se dan cuenta de que sus intentos de explicar las irregularidades son preocupantes? ¿Se dejan engañar?

Pero muchas de las personas que trabajan en una EMM prefieren no tener dudas, sobre todo porque sus jefes les advierten de que los pensamientos negativos conducen al fracaso. A final de mes, al comprobar que no tienen beneficios, ni siquiera se preguntan por qué pierden dinero aunque trabajen a jornada completa. Suponen que es porque no se esfuerzan lo suficiente. Aunque se les acumulen los problemas, esas personas siempre encuentran una explicación convincente.

En *Sources of Power* [Fuentes de poder], el psicólogo Gary Klein cita esta situación como uno de los tres factores que nos llevan a tomar malas decisiones. Klein lo denomina *error desdeñable*, esto es, un intento de quitar importancia al contraste que se produce entre la teoría y la práctica. [12] Cada prueba que no coincide con el diagnóstico de un médico puede entenderse como una casualidad, de manera que este nunca llega a saber si el diagnóstico inicial era erróneo. Cada lance de una batalla puede adaptarse al paradigma «el enemigo está

huyendo», de modo que el general no se percata de que el enemigo se ha reagrupado hasta que es demasiado tarde. Quien tomó la decisión, si pudiera dar marcha atrás y ver todas las incongruencias al mismo tiempo, vería que su enfoque era defectuoso. Pero al ir explicando las anomalías de una en una, la confusión no se acrecienta.

Eso no quiere decir que haya que irse al otro extremo y descartar un paradigma en cuanto se observa la más mínima evidencia contradictoria. Quienes están acostumbrados a tomar decisiones intentan dar sentido a las pruebas contradictorias en el marco de su teoría, pero sin dejar de pensar que esas pruebas «estiran un poco» (o mucho) su hipótesis. Si tu teoría se estira demasiadas veces, entonces reconoces que ya no estás seguro de lo que está pasando y buscas otras explicaciones. Marvin Cohen, colaborador de Klein, pone el ejemplo de un muelle: «Cada vez que quien toma las decisiones explica una prueba contradictoria es como si estirara un muelle. Al final, este no aguanta más tirones y se destensa». [13]

Hay que ser muy hábil. Es necesario moverse a tientas y utilizar un paradigma siendo conscientes de sus defectos e incongruencias, sabiendo que este puede ser falso y que tal vez haya que abandonarlo. No hay que caer en la tentación de resolver las dificultades antes de tiempo reuniendo todas las observaciones en un solo paradigma y resignándose a vivir en la incertidumbre durante días, semanas o incluso años.

LA VOLUNTAD DE VIVIR EN LA INCERTIDUMBRE

Muchos adolescentes estadounidenses de finales del siglo XX y principios del XXI tenían en su estantería un libro titulado *I Kissed Dating Goodbye* [Les dije adiós a las citas]. Escrito por

Joshua Harris, hijo de un sacerdote protestante, este panfleto exhortaba a los jóvenes cristianos a no salir con nadie para conservar la pureza antes del matrimonio.

I Kissed Dating Goodbye vendió más de un millón de ejemplares y catapultó a su autor a la fama. Pero en la segunda década del siglo XXI, Harris, que ya era sacerdote, se enteró de que su libro había arruinado la vida a muchas personas. «Tu libro se utilizó como un arma contra mí», escribió una mujer en Twitter. [14] «Pienso que solo me merezco a un hombre que esté tan destrozado como yo», le dijo otra mujer. «Por culpa de ese implacable afán de pureza que aprendimos en tu libro, el sexo se convirtió en algo sucio», escribió otro lector que ahora está casado. «No puedo tener relaciones íntimas con mi mujer sin que me parezca que estoy haciendo algo pecaminoso.»

Al principio, a Harris le resultó fácil calificar de *haters* a sus críticos. Pero luego empezó a oír comentarios similares por parte de antiguos compañeros de clase, quienes le confesaron que el libro había influido en ellos de manera negativa. Aquello le abrió los ojos. No podía considerar a sus amigos como meros *haters* o troles cabreados. Sus testimonios eran anomalías difíciles de explicar con el paradigma «mi libro no tiene nada de malo».

En 2016, Harris empezó a hacer públicas sus dudas sobre *I Kissed Dating Goodbye.* Pero cuando los periodistas le preguntaron si renegaba de su libro, Harris puso algunas objeciones. «Necesito saber qué opina la gente antes de sacar mis propias conclusiones. Todavía no tengo todas las respuestas», dijo el sacerdote.

Volveremos a hablar de Harris más adelante para ver cómo termina su historia. De momento, lo dejaremos sumido en la confusión, que es como deberíamos aprender a estar todos.

Apoyarse en la confusión es ver el mundo de otra manera. En vez de descartar las observaciones que contradicen tus teorías, sientes curiosidad por ellas. En vez de tachar de irracionales a las personas que no se comportan de la manera que a ti te parece normal, te preguntas qué hay de positivo en su comportamiento. En vez de intentar adaptar a tus teorías las opiniones discrepantes, las tratas como claves de una nueva teoría.

Los exploradores ven las anomalías como piezas de un rompecabezas que hay que ir componiendo a lo largo de la vida. Probablemente, al principio no sabes qué hacer con ellas. Pero, si las guardas, a lo mejor descubres que esas piezas enriquecen tu visión del mundo. Como dijo Isaac Asimov: «La exclamación más emocionante que se le puede oír a un científico, la que anuncia nuevos descubrimientos, no es "eureka", sino "qué curioso…"».

12

Sal de tu cámara de resonancia

Seguro que alguna vez has oído frases de este tipo: «¡Hay que escuchar a la parte contraria! ¡Huye de tu cámara de eco! ¡Sal de tu burbuja! Así es como se amplían los horizontes y se cambia de parecer».

Es el típico consejo que hasta suena bien; el típico consejo que suelen dar los bienintencionados y que otros bienintencionados siguen con entusiasmo.

Lo malo es que no sirve para nada.

CÓMO DESAPROVECHAR LAS DISCREPANCIAS

Sospecho que hasta las personas que dan estos consejos con su mejor intención saben, en el fondo, que son inútiles. A casi todos nos han desairado alguna vez en Facebook, ya sea un antiguo compañero de clase o un primo segundo que tiene una visión del mundo completamente distinta de la nuestra. Y cuando nos explican que nuestra opinión sobre el aborto es inmoral o que nuestro partido político es incompetente, normalmente no sacamos ningún provecho de esas aclaraciones.

Aun así, como son tantos los artículos y libros que reprueban las ofuscadoras cámaras de resonancia y los filtros burbuja, muchas personas se han tomado en serio esa advertencia y han intentado escuchar a la «otra parte». Por lo general, el intento les produce frustración.

Rachael Previti es una periodista liberal que en 2019 decidió ver solo Fox News durante una semana. Su análisis es representativo de la mayoría de los testimonios que he recopilado. «Quería buscar el lado positivo de algunas consideraciones liberales, en vez de limitarme a exclamar: "¡Es increíble; mira lo que piensan los conservadores!"». Previti dijo: «Pero, sinceramente, es difícil saber qué pretendía [Fox], aparte de despotricar contra los liberales». [1]

En 2017, una revista de Míchigan intentó llevar a cabo una versión bilateral del experimento «sal de tu cámara de eco». [2] La revista contactó con una pareja y con otra persona que tenían puntos de vista muy diferentes para que intercambiaran datos mediáticos durante una semana. En el bando liberal estaban Aric Knuth y Jim Leija, que viven en Ann Arbor y trabajan en la Universidad de Míchigan. Escuchan todos los días la National Public Radio (NPR), leen a fondo el *New York Times* y visitan a menudo la web feminista Jezebel. En el bando conservador se encontraba Tom Herbon, un jubilado que admira a Donald Trump y vive en las afueras de Detroit. Herbon lee a diario el *Drudge Report* en internet y tiene siempre sintonizada The Patriot, una emisora de radio con participación de los oyentes en la que intervienen comentaristas conservadores como Sean Hannity.

Knuth y Leija se comprometieron a leer el *Drudge Report* y a escuchar The Patriot. A su vez, Herbon accedió a leer el *New York Times* y Jezebel, y a escuchar la NPR cuando estaba en

casa. Al cabo de una semana, la revista se puso en contacto con sus tres cobayas para ver si habían aprendido algo.

Por supuesto que sí. Todos habían aprendido que «el otro» era aún más parcial, ambiguo e insoportable de lo que pensaban. A Leija las tertulias de The Patriot le parecieron demenciales. Sobre Herbon, dijo: «Me entristece que un tío esté todo el día escuchando una emisora en la que intervienen personas que piensan exactamente lo mismo que él y que solo dicen lo que él quiere oír». Por su parte, a Herbon Jezebel y el *New York Times* le produjeron tanta repulsión que dejó de leer sus páginas a mitad del experimento (aunque consiguió escuchar la NPR durante toda la semana). En realidad, dijo: «Las imprecisiones con respecto a determinados hechos que conozco me desanimaron enseguida. Si la gente es incapaz de ver la realidad, no sé adónde vamos a llegar».

Si esos experimentos no te convencen, en 2108 también se realizó un estudio a gran escala sobre los efectos de escuchar a la «otra parte». [3] Unos investigadores ofrecieron a los usuarios de Twitter once dólares por tener una cuenta automatizada (un bot) que les haría llegar tuits del otro extremo del espectro político. A los liberales, el bot les enviaba todos los días veinticuatro tuits firmados por determinadas entidades y personajes conservadores: políticos, peritos, medios de comunicación y organizaciones sin ánimo de lucro. A los conservadores, el bot les mostraba veinticuatro tuits escritos por personalidades liberales. Los investigadores se aseguraron de que los participantes los leían mediante cuestionarios semanales sobre su contenido.

Al cabo de un mes, los investigadores sondearon la actitud política de los participantes en el estudio. ¿Había suavizado sus opiniones la excursión por el exterior de sus cámaras de eco? Todo lo contrario. Los conservadores que estuvieron un

mes leyendo tuits liberales se volvieron mucho más conservadores. Los liberales que estuvieron un mes leyendo tuits conservadores se volvieron ligeramente más liberales (aunque el efecto no tuvo relevancia estadística).

Resultados como estos parecen indicar que es una tontería escuchar a la otra parte. Pero la situación no es tan sombría. La conclusión que podemos extraer de estos experimentos fallidos no es que resulta imposible aprender de los desencuentros, sino que no sabemos abordarlos.

El error está en la forma de elegir las fuentes de información. Casi siempre acabamos escuchando a las personas que expresan su desacuerdo con nosotros y a los medios de comunicación que mejor representan a la otra parte. Esos criterios de selección no son muy eficaces. En primer lugar, ¿a qué personas les gusta más empezar a discutir? A las personas maleducadas («el artículo que publicaste en Facebook es una mierda; deja que te enseñe…»). En segundo lugar, ¿qué personas o medios de comunicación suelen ser los mejores representantes de una ideología? Los que vitorean a los suyos y se burlan de la otra parte, es decir, de ti.

Para aprender de los desacuerdos deberías escuchar a aquellas personas que facilitan la comunicación con ellas; personas que te caen bien y a las que respetas, aunque no estés de acuerdo con ellas; personas con las que tienes algo en común —premisas intelectuales o valores fundamentales—, aunque disientas de ellas en otras cuestiones; personas que te parecen razonables, que son capaces de ver las cosas desde distintas perspectivas y que actúan de buena fe.

ESCUCHA A LAS PERSONAS QUE TE PARECEN SENSATAS

Cuando te imaginas un debate en Reddit entre un grupo de feministas y otro de antifeministas, ¿qué adjetivos te vienen a la cabeza? *¿Frustrante*, *lamentable*, *incendiario?*

Eso es lo habitual. Pero durante varios años r/FeMRADebates fue una notable excepción a la regla.[4] Se creó en 2014 como un espacio de debate para que las feministas y los activistas por los derechos de los hombres (MDH) arreglaran sus diferencias[5] y se singularizó por el cuidado que puso desde el principio en el establecimiento de unas normas de conducta: «No insultéis a otros miembros del grupo ni uséis adjetivos como *feminazi* o *bicho raro*. No hagáis generalizaciones. Discrepad de personas concretas o de puntos de vista específicos, pero no habléis de lo que creen las "feministas", como si fueran un monolito».

Gracias a estas reglas y a la influencia de los creadores del foro, r/FeMRADebates consiguió evitar considerablemente la «indignación». ¿Cuántas veces lees conversaciones como la siguiente en un debate por internet?

> Le he echado un vistazo a tu artículo y sí, en realidad estoy equivocada.[6]
>
> No culpo a la gente por «no entenderlo». Creo que es bastante razonable.[7]
>
> No siempre estoy de acuerdo con [otra interlocutora] […], pero si alguien me convence alguna vez de hacerme feminista, será ella.[8]

La mayoría de las feministas y de los activistas por los derechos de los hombres que llegaron al *subreddit* con una idea preconcebida de la «otra parte» fueron cambiando de parecer con el tiempo. Un activista llamado Rashid me dijo que antes ponía en duda la afirmación de que a menudo se culpa a las propias mujeres del hecho de haber sido violadas, trivializando así la violación. Tras hablar con varias feministas en r/FeMRADebates, Rashid ha llegado a la conclusión de que eso sucede con mucha más frecuencia de lo que él pensaba.

Rashid se consideraba un «antifeminista» cuando se unió al *subreddit*, pero ya ha abandonado esa seña de identidad. ¿Qué le hizo cambiar de opinión? Pues el simple hecho de hablar con feministas que expresaban su punto de vista con sinceridad, me dijo. «Yo oía muchos "análisis" feministas que los antifeministas aprovechaban para ridiculizarlas», dijo Rashid. Como consecuencia de ello, tenía la impresión de que los peores ejemplos de feminismo eran un reflejo de la realidad.

En el otro lado, una de las fundadoras del grupo feminista empezó a ver algunos errores en determinados conceptos de la teoría feminista, como, por ejemplo, el de *patriarcado*. También empezó a dar mucha más importancia a ciertos problemas en los que hacen hincapié los «masculinistas», como las agresiones sexuales a los hombres. En un sincero mensaje enviado a sus interlocutores habituales, escribió: «Me habéis visto cambiar de opinión sobre muchas cuestiones. […] Habéis conseguido que acepte numerosas reivindicaciones del movimiento por los derechos de los hombres y que dé importancia a muchos problemas que los afectan». [9]

ESCUCHA A LAS PERSONAS CON LAS QUE TIENES PUNTOS EN COMÚN

Cuando hablamos del cambio climático en el capítulo 10, el escéptico Jerry Taylor se encontraba en un estado de incertidumbre. Se alarmó al descubrir que un científico de su bando había falseado la información y que, por tanto, los datos aportados podían ser cuestionables. Taylor seguía pensando que los argumentos en contra del cambio climático eran correctos…, pero ya no estaba tan seguro de sus opiniones.

Taylor permaneció en ese estado de incertidumbre durante varios años hasta que un amigo suyo le concertó una reunión con Bob Litterman, un activista climático.[10] Cuando oyes la palabra *activista* a lo mejor te imaginas a alguien que consume cannabis y lleva ropa *tie-dye* que se ha encadenado a un árbol en señal de protesta. Pero Litterman no era el típico activista, pues dirigía Kepos Capital, una asesoría financiera que fundó después de haber trabajado más de veinte años en Goldman Sachs. Litterman era un experto en gestión de riesgos que había desarrollado uno de los modelos de inversión más utilizados por los especuladores.

En la reunión celebrada en 2014 en el Instituto Cato, Litterman expuso una serie de argumentos sobre la conveniencia de abordar el cambio climático que dejaron a Taylor desconcertado. Litterman dijo que las catástrofes debidas al cambio climático son un riesgo no diversificable, lo que significa que no hay nada en lo que se pueda invertir para prevenir la posibilidad de que ocurran. En circunstancias normales, los inversores están dispuestos a pagar grandes cantidades de dinero para evitar los riesgos no diversificables. Y, siguiendo la misma lógica, explicaba Litterman, nosotros como sociedad deberíamos estar dispuestos a invertir una gran cantidad de dinero en la prevención de un cambio climático catastrófico.

Litterman, Taylor y uno de los compañeros de trabajo de este estuvieron sosteniendo opiniones distintas durante una hora y media. Cuando Litterman se fue, Taylor le dijo a su compañero: «Me parece que acaban de hacer pedazos nuestra tesis». Poco después de aquella conversación, Taylor abandonó el Instituto Cato y se convirtió en activista de la causa que combatía: el único escéptico profesional del cambio climático que, hasta la fecha, se ha pasado al otro bando.

¿Por qué fue tan productivo ese desacuerdo? Porque, aunque pensara todo lo contrario con respecto al cambio climático, Litterman era alguien «a quien las personas como yo creemos a pie juntillas», dijo Taylor posteriormente. «Trabaja en Wall Street. Es una especie de libertario benévolo.» [11]

Saber que tienes puntos en común con alguien te hace más receptivo desde el primer momento, y eso permite a esa persona explicarte las cosas en tu «idioma». Los argumentos de Litterman en favor del activismo climático se basaban en la economía y la incertidumbre, esto es, un idioma que a Taylor le imponía mucho respeto. Para alguien como Taylor, una conversación con un divulgador que sabe exponer sus ideas de esa manera es mucho más fructífera que cien conversaciones con activistas que hablan de la responsabilidad moral de la humanidad hacia la Madre Tierra.

ESCUCHA A LAS PERSONAS QUE TIENEN LOS MISMOS OBJETIVOS QUE TÚ

Mi amiga Kelsey Piper es una periodista del magazín digital *Vox*, donde escribe sobre cuestiones relacionadas con la filantropía, la tecnología, la política y otros asuntos de interés universal. Kelsey es atea. Y una de sus mejores amigas, a la que llamaré Jen, es católica practicante. Esa disparidad de creencias dificulta considerablemente el entendimiento en cuestiones tales como la homosexualidad, el control de la natalidad, las relaciones prematrimoniales o la eutanasia. Es difícil ponerse de acuerdo con una persona cuyos principios morales se basan en dogmas religiosos que tú no acatas.

Pero una cosa que sí que tienen en común Kelsey y Jen es el deseo de mejorar el mundo. Ambas pertenecen al movimiento Altruismo Eficaz, cuyo objetivo es encontrar la forma de hacer el bien con la mayor efectividad posible. Eso que tienen en común crea un sentimiento de camaradería y compañerismo gracias al cual Kelsey es capaz de escuchar a Jen sin prejuicios.

Una de las cuestiones sobre las que Kelsey cambió de opinión tras ese intercambio de pareceres es el aborto. Al principio estaba claramente a favor de la interrupción del embarazo, pues pensaba que el feto no era una «persona» en sentido estricto, por lo que abortar no era censurable.

Después de muchas conversaciones con Jen, Kelsey comprende mejor la postura provida. Aunque le parece «poco probable» que un feto tenga conciencia, «es comprensible que quienes lo consideran un ser vivo piensen que su muerte es una tragedia», me dijo. Kelsey sigue siendo partidaria del aborto legal, pero ahora es más consciente de que debería evitarse en la medida de lo posible.

Ese cambio no se habría producido si Kelsey no se hubiera esforzado por comprender el punto de vista de Jen, y eso no habría ocurrido si no tuvieran aspiraciones comunes, como el ideal de mejorar el mundo. La sensación de estar en el mismo equipo hace posible el aprendizaje mutuo, aunque las respectivas visiones del mundo sean muy diferentes.

EL PROBLEMA DE LOS «EQUIPOS DE RIVALES»

Cuando alcanzó la presidencia en 1860, Abraham Lincoln tendió la mano a sus principales adversarios en la candidatura republicana —Simon Cameron, Edward Bates, Salmon Chase

y William Seward— y les ofreció a todos un puesto en su gabinete. Doris Kearns Goodwin relata ese episodio en el libro *Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln* [Equipo de rivales: el genio político de Abraham Lincoln]. [12]

El «equipo de rivales» de Lincoln se cita con frecuencia en aquellos libros y artículos que instan a la gente a buscar opiniones divergentes. «Lincoln escogió a personas que cuestionaran sus iniciativas y pusieran a prueba los razonamientos de los demás con el fin de llegar a conclusiones lógicas», dice el catedrático Cass Sunstein en el libro *Going to Extremes* [Ir a los extremos]. [13] Barack Obama se inspiró en *Team of Rivals* para su presidencia y elogió a Lincoln por tener la confianza necesaria para incluir «voces disidentes» en su gabinete. [14]

Ese es el relato que yo también había oído antes de empezar a documentarme para este libro. Pero resulta que la historia completa tiene una moraleja más complicada. De los cuatro «rivales» a los que Lincoln invitó a formar parte de su gobierno —Cameron, Bates, Chase y Seward—, tres lo abandonaron antes de tiempo, tras desempeñar sus funciones de un modo infructuoso.

Cameron fue destituido de su cargo antes de un año por corrupción (un contemporáneo suyo dijo que Cameron «no robaría ni un alfiler»).

Bates dimitió porque su trabajo le interesaba más bien poco. Apenas influía en el Gobierno; Lincoln casi nunca le pedía su opinión, y Bates tampoco se la daba. [15]

Chase estaba convencido de que merecía la presidencia más que Lincoln, a quien consideraba inferior. Se enfrentó a este en varias ocasiones y más de una vez amenazó con dimitir si no se cumplían sus exigencias. Al final, Lincoln aceptó su

dimisión y posteriormente le dijo a un amigo suyo que «ya no lo soportaba más». [16]

Seward fue una excepción parcial a la regla. Permaneció en el cargo durante todo el mandato de Lincoln y se convirtió en un amigo y consejero de confianza. En más de una ocasión le hizo cambiar de opinión en cuestiones importantes. Pero antes de eso Seward había estado socavando la autoridad de Lincoln durante meses e intentando hacerse con el poder político.

El hecho de colaborar con sus rivales atestigua la ecuanimidad de Lincoln y tal vez fue una medida sensata desde el punto de vista político. Pero no es un buen ejemplo de la importancia de exponerse a opiniones discrepantes. La discrepancia no es tan útil cuando procede de personas a las que no respetas o con las que tienes tan pocas cosas en común que difícilmente se puede decir que formáis un equipo.

ES MÁS DIFÍCIL DE LO QUE CREES

Una de las principales razones por las que no aprendemos de los desacuerdos es porque tenemos la impresión de que va a ser más fácil de lo que es. Damos por sentado que, si ambas personas son razonables y expresan sus puntos de vista sin rodeos, entonces ponerse de acuerdo debería ser muy sencillo. Cada uno explica su punto de vista y, si es capaz de explicarlo con lógica y aportando pruebas, entonces el otro dice: «Tienes toda la razón» y cambia de opinión. Así de fácil.

Cuando las cosas no son así —cuando una de las partes se niega a cambiar de opinión, incluso después de haber oído lo que la otra parte considera un argumento irrefutable—, todos se frustran y llegan a la conclusión de que los otros son tontos.

Tenemos que forjarnos menos expectativas. Incluso en las mejores condiciones —cuando todo el mundo está bien informado, es razonable y se esfuerza en explicar su punto de vista y en comprender a la otra parte— aprender de los desacuerdos sigue siendo difícil (y las condiciones casi nunca son las mejores). He aquí tres porqués:

1. Interpretamos mal las opiniones de los demás

Durante un viaje por El Cairo, el bloguero Scott Alexander entabló conversación en un café con una joven musulmana. Cuando esta dijo algo acerca de los chalados que creen en la evolución, Alexander afirmó ser uno de esos «chalados».

La joven, sorprendida, replicó: «Pero… los monos no se convierten en seres humanos. ¿Qué te hace pensar que sí?». [17] Alexander intentó explicarle que esa evolución fue muy gradual y que se produjo a lo largo de muchas generaciones, por lo que le recomendó algunos libros que se lo explicarían mejor que él. Pero era evidente que la joven seguía sin creérselo.

Si conoces la teoría de la evolución, te parecerá que la joven del café estaba interpretándola mal. Pero ¿estás seguro de que ninguna de las ideas absurdas que has descartado en otras ocasiones no son también interpretaciones erróneas de la realidad? Incluso los planteamientos correctos te suelen extrañar la primera vez que los oyes. En la enésima explicación de una teoría, es normal que simplifiques los hechos y omitas detalles importantes; prescindes del contexto, te desvías del asunto central, utilizas otras palabras, etcétera.

2. Los argumentos pobres nos inmunizan contra los argumentos contundentes

Cuando oímos un nuevo argumento, a menudo lo confundimos con otro razonamiento con el que ya estábamos familiarizados. Por ejemplo, en el capítulo anterior mencioné al psicólogo Gary Klein, que estudia los cambios de opinión en situaciones apremiantes, como apagar un incendio o realizar una intervención médica de urgencia. El trabajo de Klein me ha sido de gran utilidad para comprender la toma de decisiones en la vida real, así como para identificar algunas de las deficiencias inherentes a los estudios científicos sobre esta cuestión.

Sin embargo, desestimé durante años sus investigaciones. Y fue así porque Klein habla del «poder de la intuición», lo cual me hacía relacionarlo con esas personas que consideran la intuición como una especie de sexto sentido pseudomístico que está incluso por encima de la ciencia. Klein no opina eso. Por *intuición* entiende simplemente la capacidad del cerebro para identificar patrones. Pero como conozco a tantas personas que dicen cosas como «no me importa lo que diga la ciencia, mi intuición me dice que los fantasmas existen», metí a Klein en el mismo saco que a estas.

3. Nuestras creencias son interdependientes: al modificar una hay que modificar las otras

Supongamos que Alice considera el cambio climático como un problema grave y que habla al respecto con Kevin, que discrepa de ella. Alice podría mostrarle artículos en los que se demuestra que gracias a los modelos climatológicos se han hecho predicciones muy acertadas, pero eso no va a convencer a Kevin, aunque esté en «modo explorador».

Eso es porque todas nuestras creencias están interconectadas como un entramado. La creencia de que «el cambio climático no es real» se apoya en otras creencias sobre el funcionamiento del mundo y la credibilidad de las fuentes de información. Para modificar su idea de que «el cambio climático no existe», Kevin tendrá que modificar también otras opiniones, como «los medios de comunicación que ponen en duda el cambio climático son más fiables que los medios tradicionales» o «las personas inteligentes no creen que todos los científicos opinen lo mismo sobre esta cuestión». Eso es posible, pero harían falta muchas más pruebas que las que aporta un solo artículo de una revista de escaso prestigio.

Ejemplo de creencias interdependientes.

Al final del capítulo anterior mencionamos a Joshua Harris, el autor de *I Kissed Dating Goodbye*, quien empezó a recibir mensajes de lectores que afirmaban que su libro les había destrozado la vida. La primera vez que sospechó que sus detractores podían tener algo de razón fue en 2015, cuando se supo que varios miembros de su iglesia, la Covenant Life Church, fueron acusados de abusar sexualmente de menores en Gaithersburg (estado de Maryland). Harris no estuvo involucrado personalmente en los abusos, pero estaba al

corriente de ellos y no aconsejó a las víctimas que denunciaran los hechos.

La inquietante constatación de que había sido en parte responsable de aquel escándalo hizo que su sistema de creencias se tambaleara. «Fue entonces cuando empecé a darme cuenta de las cosas. Aunque tu intención sea buena, y aunque creas que tus decisiones son acertadas, puedes estar haciendo mucho daño a otras personas», dijo Harris posteriormente. Esa toma de conciencia fue la que le hizo pensar que a lo mejor su libro «contenía algunos desaciertos». [18]

Durante todos esos años en que no paraba de oír quejas sobre su obra, Harris no podía cambiar de opinión porque su capacidad para rectificar estaba siendo anulada por una premisa intrínsecamente falsa: *no es posible hacer daño a los demás cuando se tienen buenas intenciones*. Tal vez no habría contestado con tanta rotundidad a una pregunta directa, pero eso era lo que en el fondo pensaba. Y mientras no cambiara de idea, seguiría convencido de lo que proclamaba en su página web: «Mi libro no hace daño a nadie».

Estos tres capítulos han mostrado el revés de lo que solemos entender por cambiar de opinión.

En el capítulo 10 («Cómo equivocarse») vimos que la mayoría de las personas dan por sentado que su «mapa» de la realidad ya está completo. Si tienen que hacer cambios, es porque en algo se han equivocado. Los exploradores suponen lo contrario. Todos comenzamos con mapas muy esquemáticos y, con el tiempo, a medida que reunimos información, los

vamos perfeccionando. Tener que hacer modificaciones en el mapa es siempre una buena señal.

El capítulo 11 («Apóyate en la confusión») trataba sobre lo que conviene hacer cuando el mundo contradice tus teorías, cuando los demás se comportan de manera «irracional», cuando no obtienes los resultados que esperabas o cuando alguien disiente de ti. En vez de «planchar» los detalles que no encajan en tu visión del mundo, como las rugosidades de una tela, tira de ellos para ver qué ocultan.

Y en este capítulo hemos visto lo fácil que le parece a la gente comprender las discrepancias, y lo sorprendida que se queda cuando no lo consigue. Pero lo cierto es que resulta difícil incluso en las condiciones más favorables. Escuchar opiniones con las que no estás de acuerdo e intentar cambiar la propia requiere un esfuerzo mental, un esfuerzo emocional y, sobre todo, paciencia. Tienes que estar dispuesto a decirte a ti mismo: «Parece que esta persona está equivocada, pero a lo mejor es que yo no entiendo lo que quiere decir. Lo comprobaré» o «Sigo sin estar de acuerdo, pero a lo mejor con el tiempo empiezo a ver ejemplos de lo que asegura».

¿Por qué complicar aún más lo difícil juzgando las opiniones de personas que no atienden a razones, que se burlan de tus creencias y que no tienen contigo nada en común? ¿Por qué no darte el gusto de cambiar de opinión o al menos de intentar comprender por qué discrepan de ti otras personas? Como dice Kelsey (la periodista atea que tiene una amiga católica): «Si el punto de vista de una persona no despierta siquiera mi curiosidad, entonces sigo buscando».

QUINTA PARTE
Replantearse la identidad

13

Las creencias se convierten en identidades

Una tarde, cuando estaba embarazada de cinco meses, la profesora Courtney Jung asistió a un cóctel. Sobria y aburrida, Jung se sintió aliviada cuando otra invitada se acercó a saludarla y a felicitarla por su embarazo. [1]

Sin embargo, la enhorabuena de aquella mujer se convirtió enseguida en una perorata, pues tenía la misión de convencer a Jung de que amamantara al bebé en lugar de criarlo con biberón. «Sí, claro, probablemente le daré el pecho», dijo Jung, aunque todavía no se hubiera planteado siquiera la cuestión.

Aquella respuesta no satisfizo a la defensora de la lactancia materna, que siguió enumerando las ventajas médicas y psicológicas de dar el pecho. Mientras proseguía con su labor de concienciación, la mujer se arrimaba con entusiasmo a Jung, quien, incómoda, se apartaba; así estuvieron toda la noche, moviéndose por la habitación, hasta que Jung se vio literalmente acorralada.

LA «GUERRA DE LAS MAMÁS»

Si te sorprende la imagen de una fanática de la lactancia materna, probablemente nunca hayas oído hablar de la «guerra de las mamás» entre las madres que consideran imprescindible dar el pecho a los bebés y las que creen que basta con darles el biberón.

En teoría, la discrepancia sobre las ventajas de la leche materna para el bebé es una cuestión científica muy sencilla. Pero en la práctica, el lenguaje que se usa en las discusiones parece describir una guerra santa. Las madres que dan el biberón se quejan del «propagandismo de las partidarias de la lactancia materna» [2] y de que «la "Ubrestapo" les impide pensar de forma crítica». [3] Una primeriza que asistió a un seminario sobre lactancia materna llegó a decir: «Aquello parecía una sesión de adoctrinamiento en Corea del Norte». [4] Sin embargo, las blogueras defensoras de la lactancia materna califican de absurdas esas quejas y afirman que los artículos en los que se cuestionan los beneficios de la lecha materna son «un ataque preventivo por parte de las apologistas del biberón». [5]

Tras salir de aquella encerrona que le habían preparado durante la fiesta, Courtney Jung empezó a pensar en las pasiones que desata la lactancia materna y llegó a la conclusión de que las opiniones de la gente al respecto se han convertido en parte de su identidad. Aquel episodio constituyó el embrión de *Lactivism* [Lactivismo], libro en el que escribió: «Lo cierto es que en Estados Unidos la lactancia materna es mucho más que una forma de alimentar a un bebé. Es una forma de mostrar al mundo quién eres y cuáles son tus creencias». [6]

QUÉ SIGNIFICA QUE ALGO FORME PARTE DE TU IDENTIDAD

Es de buena crianza no hablar de política o religión. Todos sabemos que las opiniones políticas y las creencias religiosas de las personas suelen formar parte de su *identidad* y por eso les molesta que las pongan en entredicho. Es como si alguien insultara a tu familia o pisoteara la bandera de tu país. El mero hecho de que alguien discrepe de ti respecto a una creencia identitaria es como descubrir que esa persona apoya al equipo rival: «¡Ah, de modo que eres uno de *ellos*!».

Pero la política y la religión son solo los ejemplos más habituales. La decisión de dar el pecho o el biberón, la preferencia por un lenguaje de programación o la actitud respecto al capitalismo forman igualmente parte de tu identidad. Esas circunstancias no llevan una marca tan clara como «demócrata» o «baptista», pero también provocan reacciones apasionadas.

Estar de acuerdo con una creencia no es lo mismo que identificarse con ella. Muchas personas están a favor de la ciencia en el sentido de que aprobarían la afirmación: «La ciencia es la mejor manera de conocer el funcionamiento del mundo, y por eso hay que fomentarla y financiarla». Pero solo una pequeña parte de esas personas se identifican con la ciencia hasta el punto de enfadarse con quienes no la valoran o de llevar camisetas con eslóganes del tipo «A la ciencia no le importan tus creencias» o «La ciencia funciona, ¡burros!».

Cualquier cosa puede llegar a formar parte de tu identidad. Pero algunas cuestiones tienen más posibilidades que otras. ¿Por qué? ¿Por qué son mucho más acalorados los debates sobre los preparados para bebés que aquellos sobre los peligros de la contaminación atmosférica? ¿Por qué hay

muchas camisetas con el eslogan «¡Vivan los introvertidos!» y ninguna con el lema «¡Vivan los extravertidos!»?

Las investigaciones sobre la identidad siguen avanzando, pero yo he observado dos elementos que convierten una creencia en una identidad: sentirse asediado y sentirse orgulloso.

SENTIRSE ASEDIADO

Las creencias se transforman en identidades cuando nos sentimos acosados por un mundo hostil, de manera similar a la forma en que los átomos de carbono sometidos a mucha presión durante mucho tiempo dan lugar a un diamante. Pensemos en las sectas religiosas o en determinadas subculturas como los preparacionistas o survivalistas, quienes consideran que hay que prepararse para un desastre natural o un colapso de la civilización. El hecho de que se burlen de nosotros, nos persigan o nos estigmaticen por nuestras creencias hace que las defendamos con más ahínco y que nos solidaricemos con quienes están de nuestra parte.

Podría parecer que todos los asuntos deben tener una mayoría dominante y una minoría asediada. Pero las dos partes de una discordia pueden considerar que su bando es el que está siendo acosado. Eso es precisamente lo que sucede en la «guerra de las mamás». Las que dan el biberón dicen estar siempre a la defensiva, teniendo que explicar a cada momento por qué no dan el pecho a sus hijos, y piensan que las demás las consideran, tácita o abiertamente, unas malas madres (no son imaginaciones suyas; según una encuesta llevada a cabo en 2001, las dos terceras partes de las madres que dan el pecho «sienten lástima» por los niños alimentados con biberón). [7]

Las madres que dan el pecho a sus bebés también se sienten acosadas. Se quejan de que la sociedad les pone las cosas cada vez más difíciles, pues en la mayoría de los trabajos no hay lugares adecuados para extraer la leche materna y la sola visión de un pecho desnudo atrae miradas indiscretas y suscita comentarios ridículos. Algunas mujeres sostienen que esta forma de opresión es más sofocante que la que padece el otro bando. «Porque, reconozcámoslo —les dijo una madre lactante a las partidarias de la lactancia artificial—, aunque os sintáis un poco culpables cuando oís decir que el pecho es mejor, lo cierto es que nunca han echado a nadie de un restaurante por dar el biberón.» [8]

O fijémonos en el caso de los ateos y los cristianos. Aquellos se sienten discriminados en Estados Unidos; a muchos los califican de inmorales. A menudo se «declaran» ateos después de haber estado mucho tiempo ocultando su forma de pensar. Según la última encuesta Gallup (2019), el 40 % de los estadounidenses no votaría a ningún miembro de su partido que fuese ateo (a modo de comparación, los porcentajes correspondientes de personas que se negarían a apoyar a un candidato judío y a un candidato católico fueron del 7 % y del 5 %, respectivamente). [9]

A diferencia de los ateos, los cristianos evangélicos suelen vivir en familias o comunidades que comparten sus creencias, por lo que no se sienten asediados en el mismo sentido. No obstante, cada vez están más a disgusto a causa de los cambios legales y culturales que se han producido en Estados Unidos durante los últimos cincuenta años, como, por ejemplo, los que tienen que ver con el aborto, el matrimonio gay y la sexualización de los medios de comunicación. «La guerra cultural ha terminado y hemos perdido», se lamentaba un preboste cristiano en un libro titulado *Prepare: Living Your*

Faith in an Increasingly Hostile Culture [Prepárate: vive tu fe en una cultura cada vez más hostil]. [10]

SENTIRSE ORGULLOSO

Las creencias, cuando representan una virtud de la que te enorgulleces, también forman parte de tu identidad. Por ejemplo, para muchas mujeres, la creencia de que la lactancia materna es importante refleja su vínculo con el bebé y su voluntad de sacrificarse por la maternidad. La lactancia materna es «el símbolo por excelencia de la madre, de los vínculos de sangre y del amor», como decía un cartel en un simposio sobre los beneficios del amamantamiento. [11] A la inversa, para muchas de las mujeres que desoyen el mandato de dar el pecho se trata de un rechazo a las cortapisas de la biología, cortapisas que suelen coartar con mucha más severidad la libertad de una madre que la de un padre. «En un plano más ideológico, renunciamos al pezón porque la lactancia materna entorpece el progreso del feminismo», dijo una periodista con respecto a la decisión de no dar el pecho que habían tomado ella y su pareja. [12]

O fijémonos en las criptomonedas. A muchos de los que creían realmente en ellas no los atraía la idea de enriquecerse. Lo que querían era cambiar el mundo. Creer en el potencial de las criptomonedas era ser un rebelde, era librar a la humanidad de la tiranía de los bancos centrales. Como dijo uno de los primeros entusiastas del bitcóin: «Estáis inaugurando una nueva era en las finanzas. Estáis privando a los bancos de su inmerecido poder mediante la creación de una divisa controlada por todos».

Tanto los optimistas como los pesimistas se enorgullecen de su forma de ver el mundo. Por lo general, los primeros afirman que tener una actitud positiva es una señal de virtud: «Pese a lo fácil que sería abandonarse al cinismo, prefiero creer en la bondad inherente al ser humano», dice un optimista. [13] Los pesimistas, sin embargo, se ven a sí mismos como personas inteligentes y sofisticadas, no como esos insulsos optimistas. «En las finanzas, un alcista parece una animadora atolondrada, mientras que un bajista representa esa perspicacia que va más allá de los titulares», observa un inversor experimentado. [14]

El sentimiento de orgullo y la sensación de acoso a menudo se entremezclan. Por ejemplo, los partidarios del poliamor se ufanan en ocasiones de su estilo de vida, reconoce la bloguera Eli Heina Dadabhoy. Pero se trata de una reacción comprensible ante el aluvión de críticas que reciben de continuo los poliamorosos. «Cuando todo el mundo se mete siempre contigo, el hecho de manifestar tu superioridad no deja de ser una respuesta legítima, esto es, la única forma de afrontar tanto negativismo», afirma Dadabhoy. [15]

LA «GUERRA DE LAS PROBABILIDADES»

No hay pregunta, por abstrusa que sea, que escape a las fuerzas de la identidad. ¿No me crees? Déjame mostrarte el eterno debate entre los frecuentistas y los bayesianos, dos grupos de estadísticos que analizan los datos de manera diferente. En la raíz del debate encontramos un simple desacuerdo filosófico.

Los frecuentistas definen la probabilidad de un suceso de manera objetiva, en función de la frecuencia con la que se produciría el suceso durante una larga serie de pruebas. Un

frecuentista diría que las probabilidades de que al tirar una moneda al aire salga cara son del 50 %, porque si tiras la moneda un número infinito de veces, en la mitad de los casos saldría cara.

El bayesianismo se basa en el teorema desarrollado en el siglo XVIII por el filósofo y estadístico Thomas Bayes. Los bayesianos definen de manera subjetiva la probabilidad de que ocurra un suceso, en función de la confianza que tengamos en que ese suceso se producirá. ¿Recuerdas los ejercicios del capítulo 6, en los que aprendimos a cuantificar nuestra confianza en una afirmación pensando en qué apuestas estaríamos dispuestos a hacer? Un bayesiano las llamaría *probabilidades*, pero un frecuentista, no.

Cabría suponer que en estos debates se utiliza únicamente el lenguaje técnico propio de las revistas especializadas. Pero durante muchos años se celebró un congreso bayesiano cuyos asistentes cantaban canciones a favor del bayesianismo y en contra del frecuentismo. He aquí una estrofa, que se canta al ritmo del «Himno de la batalla de la República»:

Mis ojos han visto la gloria del reverendo Thomas Bayes,

que está aplastando a los incoherentes frecuentistas…

¡Gloria, gloria, probabilidad!

¡Gloria, gloria, subjetividad!

Sus tropas siguen avanzando. [16]

Evidentemente, esta canción es burlesca, pero, como todo buen humor observacional, tiene una parte de verdad. Si navegas por la blogosfera, encontrarás pullas dirigidas a los frecuentistas fundamentalistas, a los frecuentistas ortodoxos, a los bayesianos engreídos, a los antibayesianos furibundos, a las animadoras bayesianas y a los bayesianos impenitentes. Un

estadístico que renegó del bayesianismo escribió en su blog un artículo titulado «Breathing Some Fresh Air Outside of the Bayesian Church» [Aire puro lejos de la iglesia bayesiana]. [17]

Al igual que muchas batallas identitarias, la guerra de las probabilidades comenzó cuando los bayesianos se sintieron acosados en la década de 1980. Debían cuidarse mucho de mencionar a Bayes para que no los tomaran por alborotadores. Un catedrático que defendía los métodos bayesianos fue expulsado de su departamento por disidente. «Siempre fuimos una minoría oprimida que solo buscaba reconocimiento», [18] recuerda Alan Gelfand, uno de los primeros estadísticos en adoptar el bayesianismo. Ahora las tornas han cambiado. Durante los últimos quince años, el bayesianismo se ha popularizado considerablemente, y son los frecuentistas los que se sienten marginados, hasta el punto de que una matemática frecuentista puso por título a uno de sus artículos «Frequentists in Exile» [Frecuentistas en el exilio]. [19]

La guerra de las probabilidades se ha extendido fuera del ámbito universitario, llegando a las zonas más cerriles de internet. En 2012, el webcómic *xkcd* publicó una tira sobre la diferencia entre los enfoques frecuentista y bayesiano, mofándose del primero. [20] La reacción fue tan airada que un comentarista dijo bromeando: «La próxima vez hablad de israelíes y palestinos para que no haya tanta bronca». [21]

INDICIOS DE QUE UNA CREENCIA PUEDE SER UNA IDENTIDAD

A veces es evidente que una creencia se ha convertido en una identidad. Si pones «orgullo vegano» en la primera línea de tu biografía de Instagram, si todos tus amigos son veganos, si vas

a reuniones veganas y si llevas insignias y camisetas con lemas veganos, entonces no hay lugar a duda. Pero por cada caso tan evidente como este hay muchos que son bastante más ambiguos, hay creencias que no llevan una etiqueta ni indican la pertenencia a un grupo, pero que, sin embargo, nos tomamos muy en serio. Para detectarlas, fíjate en alguno de los siguientes indicadores.

1. Uso del latiguillo «creo que…»

Anteponer a una afirmación el latiguillo «creo que…» indica que lo que dices es importante para tu identidad. Piensa en afirmaciones como «creo que el optimismo es bueno» o «creo que la gente es buena» o «creo que las mujeres están cambiando el mundo». Esa muletilla en apariencia redundante —¿es necesario decir que creemos nuestras propias afirmaciones?— indica que no estás haciendo una descripción, sino que te estás definiendo a ti mismo. «La gente puede cambiar» es una afirmación sobre tu forma de ver las cosas. Pero «creo que la gente puede cambiar» es una afirmación sobre ti mismo, sobre tu forma de ser: generoso, indulgente, compasivo…

2. Dogmatismo intelectual

I F*cking Love Science (IFLS) [algo así como Bendita P*** Ciencia] es una frecuentada página de Facebook en la que se publican memes, caricaturas y eslóganes en pro de la ciencia, como, por ejemplo, «¿Tienes la polio? Yo tampoco. Gracias, ciencia». En un debate sobre esa página, una contertulia llamada Jessica comentó que también los científicos niegan

aquellos hechos que contradicen sus teorías. «Los seres humanos son humanos», dijo.

Según suelen ser las críticas a la ciencia, esta fue bastante benévola (y sin duda acertada). Pero otro contertulio llamado Warren se tomó muy mal este insulto a la ciencia y replicó: «Ah, no y mil veces no. La ciencia no funciona así. Nunca». [22]

Cuando sientes el impulso de intervenir para defender un sistema de creencias o a un grupo de personas contra supuestas críticas, es muy probable que tu identidad esté en juego. Hace poco vi un artículo que se titulaba «Why Atheists Are Not as Rational as Some Like to Think» [Por qué los ateos no son tan racionales como pensamos]. De repente me puse a la defensiva y decidí rebatir lo que el título insinuaba, antes incluso de leer el texto. Lo gracioso es que yo he hecho exactamente la misma observación, esto es, que quienes se consideran ateos cometen el error de pensar que el ateísmo demuestra su «racionalidad». Pero el hecho de que la aserción procediera de un advenedizo y de que pareciera encaminada a desacreditar a los ateos me indignó.

3. Lenguaje desafiante

Las personas para las que la ciencia forma una parte muy importante de su identidad llevan a veces camisetas o exhiben pancartas con enunciados del tipo «¡vivan los empollones!» o «¡defiende la ciencia!». Las madres que dan el biberón a sus bebés escriben artículos con títulos como «The Unapologetic Case for Formula-Feeding» [El caso sin disculpas de la alimentación con leche de fórmula] [23] o «Standing Up for Formula Feeders» [A favor de los biberones], o se consideran «audaces biberonistas». [24] Al mismo tiempo, las madres que dan el pecho a sus hijos dicen cosas como «pobres de aquellas

madres que reconocen abiertamente que prefieren amamantar a su bebé e incluso [jadeos] se enorgullecen de ello».

Un lenguaje altanero, arrogante y provocador como este es una señal de que te consideras parte de una minoría asediada por una sociedad que intenta oprimirte, reducirte al silencio o avergonzarte.

4. Tono de superioridad moral

Tal vez te hayas fijado en las apostillas categóricas que en ocasiones añadimos al final de las frases: *y punto*, *sanseacabó*, *fin de la historia*, *fin de la discusión*, *así de fácil.* ¿O qué me dices de la moda de hacer una pausa enfática después de cada palabra? «¿No apoyas esta política? Tú… eres… parte… del… problema.»

La periodista Megan McArdle puso un ejemplo perfecto de lo que se pretende transmitir con ese tono de superioridad. «Los mensajes que te hacen sentir a gusto contigo mismo son aquellos que te describen como un gigante moral que va por la vida esgrimiendo una lógica aplastante», escribió McArdle. [25]

5. Control de la información

Si buscas en internet la frase: «No puedes considerarte feminista», encontrarás numerosas condiciones que la gente ha ido imponiendo de manera unilateral al uso de esa etiqueta, como por ejemplo «no puedes considerarte feminista si no eres *interseccional*» [26] y «no puedes considerarte feminista si no crees en el derecho al aborto». [27]

Cuando una etiqueta es algo más que una descripción de tus creencias —cuando la percibes como un símbolo de estatus o

un motivo de orgullo—, entonces la cuestión de a quién más se le puede poner esa etiqueta sí que importa. Hay que vigilar los límites de la identidad.

Cuando la página IFLS se hizo muy popular y el número de seguidores llegó a contarse por docenas de millones, algunos apologistas de la ciencia empezaron a sentirse molestos. «La visión de la "ciencia" que plantea IFLS es muy superficial, pues se reduce a un montón de memes y fotos de galaxias. Eso no es amar la ciencia», comentaban entre ellos. La diatriba más famosa contra los entusiastas de IFLS es obra de un caricaturista llamado Kris Wilson: «Las personas que realmente aman la ciencia se pasan la vida estudiando tanto los tediosos detalles como los acontecimientos espectaculares —escribió—. Tú no amas la ciencia. Solo le miras el culo al pasar». [28]

6. *Schadenfreude* [29]

Imagínate que un artículo comienza de la siguiente manera: «El congreso de [nombre de la organización] de este fin de semana fue un rotundo fracaso debido a las constantes discusiones y a la mala planificación». ¿Hay algún grupo ideológico cuyo nombre te gustaría incluir en esa frase para regodearte con la desgracia ajena?

Deleitarse con la humillación de un grupo ideológico del que discrepas es un indicio de *identidad oposicional*, esto es, una identidad determinada por aquello a lo que se opone. Es fácil pasar estas cosas por alto porque a menudo no tienen una etiqueta propia, pero aun así pueden nublarte el juicio. Si te gusta tomarla con los *hippies*, los libertarios, los fundamentalistas o cualquier otro grupo ideológico, entonces ya tienes un motivo para creer cualquier cosa que desacredite

su visión del mundo. ¿Te desagradan los veganos? Te alegrarás de oír decir que la dieta vegana no es buena para la salud. ¿Te gusta burlarte de los tecnófilos? Probablemente no serás muy crítico con los titulares negativos sobre las empresas tecnológicas.

7. Calificativos

Ya conoces los calificativos que se usan habitualmente en el «debate» político y cultural: *justiciero social*, *feminazi*, *bicho raro*, *especialito*, *etnicista*, *retrasado social*, etcétera. En la «guerra de las mamás» se utilizan términos como *lactivista*, *Ubrestapo* y *biberonista*. Las parejas que no tienen hijos a veces llaman *criadoras* a las que sí los tienen, y a los niños los califican de *apéndices*. Luego están los adjetivos multiuso: *idiota*, *chiflado*, *imbécil*, *loco*…

Si usas esa clase de adjetivos cuando hablas de un asunto determinado, es porque lo ves como una oposición entre personas, no entre ideas. Eso no significa que estés equivocado o que la otra parte tenga razón, sino que tu identidad te impide ser imparcial.

8. Apología de tu punto de vista

Cuanto más defiendes tu opinión ante otras personas, sobre todo en público, más la vinculas a tu ego y a tu reputación, y más difícil te resulta luego abandonar ese punto de vista.

Si en el trabajo tienes fama de preferir el crecimiento rápido al crecimiento lento, o de ser especulativo en determinados proyectos, o de ser más dado a analizar cada caso que a tomar decisiones viscerales, probablemente esas actitudes forman parte de tu identidad. Ocurre lo mismo si en tu grupo de

amigos eres el único partidario del CrossFit, la medicina alternativa o la educación en casa.

El problema se agrava si has tenido que hacer frente a críticas injustas o malintencionadas. En esos casos, cambiar de opinión es como darle la razón al enemigo. Una mujer partidaria de no tener hijos, pero que un buen día decidió tenerlos, confesó que cambiar de opinión le resultó realmente difícil «porque la gente no paraba de decirme "estás dando tu brazo a torcer", y eso me desanimaba. Y me cabreaba tener que darles la razón». [30]

Lo malo de convertir las tendencias en identidades no es que nos enfrente a los demás. Al menos, no es ese el asunto que estoy tratando aquí (llevarse bien con los demás también es importante, pero queda fuera del alcance de este libro).

Lo malo de las identidades es que te impiden pensar con claridad. El hecho de identificarte con una creencia te hace pensar que debes estar preparado para defenderla, lo que te lleva a centrar la atención en reunir pruebas que la confirmen. La identidad te hace rechazar instintivamente determinadas afirmaciones que te parecen un ataque a tu persona o al grupo del que formas parte, pues convierte preguntas empíricas como «¿qué ventajas tiene dar el pecho?» en cuestiones mucho más personales y difíciles de responder, como «¿soy una buena madre?», «¿soy una buena feminista?», «¿qué van a decir mis amigos?», «¿he defendido a "mi bando" o lo he dejado en mal lugar?».

Es mucho más difícil cambiar de opinión cuando una creencia forma parte de tu identidad, aunque las circunstancias cambien por completo. En la década de 1980 empezaron a

acumularse pruebas de que la leche materna transmitía el VIH. Los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC, por sus siglas en inglés) de Estados Unidos recomendaron de inmediato que las madres con VIH no dieran el pecho. Pero las defensoras de la lactancia materna desoyeron esa advertencia.[31] La leche materna era inocua, sana y natural, luego no podía ser peligrosa; además, recelaban de los motivos de los CDC, con los que habían tenido numerosos encontronazos. Lo más probable es que los CDC estuvieran al servicio de los fabricantes de leche artificial, decían.

Hubo que esperar hasta 1998, y a la enorme acumulación de pruebas adicionales, para que las principales organizaciones prolactancia materna reconocieran que el VIH podía transmitirse a través de la leche y para que las madres partidarias de dar el pecho se dieran cuenta de que estaban cometiendo una grave imprudencia. Para entonces, muchos bebés ya habían contraído innecesariamente la enfermedad. Permitir que las creencias se conviertan en identidades resulta en ocasiones mortal.

14

Quítale importancia a tu identidad

Me alarmé cuando empecé a percatarme de cuánto influye la identidad en el pensamiento. Eso fue hace unos diez años, más o menos cuando Paul Graham, un inversor en tecnología, publicó un famoso artículo sobre esta cuestión («Keep Your Identity Small» [Mantenga su identidad pequeña]). En su texto, Graham analizaba el problema que describí en el capítulo anterior y advertía: «Cuantas más etiquetas te pongas, más tonto te volverás». [1] Influida en parte por el artículo de Graham, tomé la decisión de no identificarme con ninguna ideología, movimiento o grupo.

Mi plan enseguida empezó a hacer agua.

En primer lugar, evitar las etiquetas no es nada fácil. En aquella época, yo seguía una dieta más o menos vegana; cuando alguien planeaba una cena y me preguntaba qué cosas no podía comer, era mucho menos lioso decir «soy vegana» que «no como huevos ni lácteos ni carne…». Además, que yo hiciera régimen ya era bastante engorroso para mis familiares y amigos. Cuando otras personas me llamaban «vegana», no iba a estar siempre corrigiéndolas con «en realidad, prefiero que digáis que soy *una persona que hace una dieta vegana*».

Ya más en serio, había causas a las que quería ayudar, y creía sinceramente que determinados grupos estaban haciendo el bien, como el movimiento Altruismo Eficaz.[2] Si no estaba dispuesta a identificarme públicamente con un movimiento, difícilmente iba a poder difundir sus ideas.

De mi incursión en la falta de identidad saqué algunas conclusiones claras. Por ejemplo, dejé de referirme a mí misma como demócrata, aunque oficialmente esté inscrita como tal en el censo. Pero terminé por aceptar que este proceso tiene un límite. Lo que sí que hay que hacer es impedir que esas identidades se adueñen de tus valores y tus ideas. A eso es a lo que yo llamo «quitar importancia a la identidad».

QUÉ SIGNIFICA QUITAR IMPORTANCIA A LA IDENTIDAD

Quitar importancia a una identidad significa considerarla simplemente algo práctico, no como un elemento esencial en tu vida. Es una descripción, no una bandera que haya que enarbolar con orgullo.

Por ejemplo, un amigo mío, Ben, se definía como feminista. Cuando oía comentarios contra el feminismo, le parecía que estaban atacando a su tribu; solía ponerse a la defensiva y no podía resistir la tentación de responder a quienes criticaban el feminismo.

De modo que Ben decidió quitar importancia a su identidad. Cuando le preguntan si es feminista suele decir que sí, porque esa etiqueta sigue describiendo con más o menos acierto sus puntos de vista. Pero por dentro se considera más

bien «una persona que está de acuerdo con la mayoría de los postulados que componen el consenso feminista».

Podría parecer una distinción imperceptible, pero por dentro no lo es. «Me resulta más fácil abordar estos debates por separado, así que he cambiado de opinión en algunos aspectos», afirma Ben. Y, lo que es más importante, eso ha anulado el impulso de exclamar «¡alguien se está equivocando en internet!», esto es, la necesidad de entrar en polémicas estériles sobre el feminismo.

Aquella persona que quita importancia a su identidad política se alegra cuando su partido gana unas elecciones. Pero se alegra porque espera que su partido gobierne mejor el país, no porque el otro bando haya sufrido una humillante derrota. No cae en la tentación de mofarse de los perdedores, a la manera en que algunos demócratas se refocilaron con las «pataletas de la derecha» [3] tras la victoria de Obama en 2012 o la forma en que algunos republicanos se deleitaron con las «lágrimas liberales» tras la victoria de Donald Trump en 2016.

Quitar importancia a una identidad es tratarla como una *contingencia* y decirte a ti mismo «soy liberal mientras me siga pareciendo que el liberalismo es justo». O «soy feminista, pero abandonaría el feminismo si por alguna razón llegase a creer que estoy haciendo daño»; quitarle importancia es conservar tus propios valores y creencias, con independencia de los de la tribu, y comprender —al menos en la intimidad de tu pensamiento— dónde está la divergencia.

NO SOY UN REPUBLICANO DE LOS DE SIEMPRE

A Barry Goldwater lo llamaron «señor republicano», «héroe del partido», «padre del conservadurismo moderno» y «héroe

del movimiento conservador». En cierto modo, esas etiquetas eran adecuadas, pues Goldwater fue un ferviente anticomunista que creía en los Gobiernos locales y en los derechos de los estados. Pero Goldwater no daba demasiada importancia a su identidad republicana. En el primer mitin de su campaña para el Senado, proclamó: «No soy un republicano de los de siempre», advirtiendo a los presentes que no acataría las órdenes del partido si no las consideraba justas. [4]

Y mantuvo aquella promesa electoral durante toda su carrera política.

En la década de 1970, cuando el presidente republicano Richard Nixon fue objeto de una investigación por escuchas ilegales y otros delitos, Goldwater le pidió públicamente que dijera la verdad. Cuando la Casa Blanca quiso presentar la investigación como un intento partidista de desprestigiar al presidente, Goldwater defendió la integridad del senador demócrata que dirigía la investigación («todavía no he percibido en él ninguna intención partidista»). [5] Y como Nixon seguía poniendo trabas a la acción de la justicia a pesar de que las pruebas contra él se acumulaban, fue Goldwater quien encabezó la delegación que acudió a la Casa Blanca para informar a Nixon de que había perdido el apoyo tanto del Congreso como del Senado y de que lo iban a condenar. Nixon dimitió al día siguiente. [6]

En la década de 1980, cuando el presidente republicano Ronald Reagan afirmó no estar al tanto del Irangate, Goldwater le dijo que no lo creía. Un periodista que cubría la información sobre Goldwater en aquella época recordaba: «Ese era Goldwater en estado puro; la verdad siempre estaba por encima del partidismo o de la amistad». [7]

Aunque Goldwater no abandonó sus ideales conservadores, más de una vez cambió de parecer sobre determinadas cuestiones. Llegó a ver los derechos de los homosexuales como una consecuencia lógica de sus propios principios: «No hay por qué estar de acuerdo con ello, pero esas personas tienen el derecho constitucional a ser gais», afirmó Goldwater.[8] Con esas declaraciones no se granjeó precisamente la simpatía de los militantes conservadores. Como tampoco con la decisión de apoyar el aborto en la década de 1980, cuando se negó a recurrir la sentencia del Tribunal Supremo en el caso de Roe versus Wade.

En 1994, el presidente demócrata Bill Clinton fue investigado por el escándalo Whitewater. Los republicanos lo acusaron a él y a su mujer, Hillary Clinton, de la comisión de varios delitos graves, incluido el de estafa. En aquel entonces, Goldwater era ya un anciano de ochenta y cinco años que peinaba canas y caminaba con un bastón. No era un gran admirador del presidente. En una ocasión le dijo a un periodista que Clinton no tenía «ni puta idea» de política exterior, y añadió: «Lo mejor que puede hacer Clinton, y creo haberle escrito una carta en la que se lo decía, pero no estoy seguro, es callarse».[9]

No obstante, el senador se pasó una noche estudiando minuciosamente los detalles de las acusaciones con la intención de formarse una idea clara del caso Whitewater. Al día siguiente convocó a la prensa en su casa para exponer sus conclusiones: los republicanos no tenían nada que reprocharle a Clinton. «Todavía no he oído nada que indique que esto sea tan grave», declaró.[10] A otros republicanos no les hizo ninguna gracia. Las centralitas de la sede republicana y de los programas de radio conservadores recibieron un aluvión de llamadas enfurecidas, y el presentador de un programa de

debate dijo con tono malhumorado: «Goldwater debería saber que uno no se retira cuando está a punto de ganar la carrera». [11]

La respuesta de Goldwater a las críticas fue tajante. «¿Saben qué? —dijo—. Me importa un carajo.»

¿APROBARÍAS UN TEST DE TURING IDEOLÓGICO?

En 1950, Alan Turing desarrolló un test que podía utilizarse para verificar si la inteligencia artificial tiene realmente consciencia: ¿podría pasar por humana? Si una serie de observadores mantuvieran una conversación a distancia con un ingenio dotado de inteligencia artificial y con una persona, ¿serían capaces de distinguir quién es quién?

Ahora se llama test de Turing. El test de Turing *ideológico*, desarrollado por el economista Bryan Caplan, tiene una lógica similar. [12] Es una manera de determinar si realmente comprendes una ideología: ¿puedes explicarla con el *convencimiento* necesario para que otras personas te tomen por un adepto de verdad?

Si crees que Haskell es el mejor lenguaje de programación, ¿sabrías explicar por qué algunas personas lo detestan?

Si estás a favor del aborto legal, ¿puedes explicar por qué otras personas están en contra?

Si tienes claro que el cambio climático es un problema muy grave, ¿puedes explicar por qué otras personas se muestran escépticas al respecto?

En teoría, deberías consultar con adeptos del otro bando para comprobar si has superado la prueba. Pero eso no siempre es posible. Además de llevar mucho tiempo, no siempre es

fácil encontrar a personas que te escuchen de buena gana. La mayoría de las veces utilizo el test ideológico como si fuese una «estrella polar», un ideal que guía mi pensamiento: ¿se asemeja al menos mi descripción de la otra parte a lo que ellos dirían o aprobarían?

Si seguimos este criterio, la mayoría de los intentos se quedan cortos.[13] A modo de ejemplo, veamos el intento de modelar el ideario conservador por parte de una bloguera liberal. Esta comienza diciendo: «Si algo puedo decir en estos momentos tan tristes, cuando el mundo se está desmoronando, es lo siguiente: "¡Conservadores, yo os comprendo!". No es lo que cabría esperar de una liberal, pero es cierto. Os comprendo».[14] Es un comienzo sincero, pero el intento de identificarse con los conservadores enseguida se convierte en una caricatura. He aquí lo que piensa de los puntos de vista conservadores sobre diversas cuestiones:

- *Sobre el capitalismo:* «Los ricos deberían acumular todo lo posible. Ese es el orden natural. […] No es ningún secreto; no seáis tan vagos. ¿Por qué es todo el mundo tan pobre y tan vago?».
- *Sobre las feministas:* «Esas mujeres alborotan mucho, exigen cosas, ocupan espacio… ¿Quiénes se creen que son?».
- *Sobre el aborto:* «Qué sainete…, mujeres que toman por sí mismas decisiones tan radicales».
- *Sobre los homosexuales y las personas transgénero:* «No deberían existir. Son errores de la naturaleza. Tienen que serlo. Espera, no. Dios no comete errores. ¡Ay! Uno ya no sabe lo que está pasando, pero es asqueroso. Dan ganas de vomitar. Está todo fuera de control».

No es necesario mostrar este texto a unos conservadores para saber que suspendería su examen ideológico. Su visión «conservadora» del capitalismo parece la del «malo» de unos dibujos animados. Los comentarios sobre las mujeres que ocupan espacio y que toman decisiones por sí mismas corresponde a la forma en que los liberales, no los conservadores, presentan estas cuestiones. Y su interpretación de una conservadora que de repente se da cuenta de que sus opiniones sobre los homosexuales y las personas transgénero carecen de coherencia interna («son errores […]. Espera, no. Dios no comete errores») parece una pulla a la que no se pudo resistir.

Aunque intente hablar como una conservadora, no puede evitar que se le vea el plumero. La situación recuerda en cierto modo a aquel chiste del niño que entregó al profesor una nota escrita por su «madre»: «Estimado profesor, permita que Billy no asista hoy a clase porque está enfermo. Atentamente, mi madre».

El test de Turing ideológico se suele interpretar como una prueba para medir tus propios conocimientos: ¿hasta qué punto comprendes las creencias del otro bando? Pero también sirve como test de inteligencia emocional. ¿Das tan poca importancia a tu identidad que puedes permitirte el lujo de no caricaturizar a tus oponentes ideológicos?

El simple hecho de estar dispuesto a hacer el test de Turing ideológico es muy significativo. Las personas que dan mucha importancia a su identidad suelen retroceder ante la sola idea de intentar «comprender» un punto de vista que les parece repugnante, erróneo o pernicioso; tienen la impresión de estar socorriendo al enemigo. Pero si lo que quieres es intentar hacer cambiar de opinión a la gente y no solo ejercer el

derecho al pataleo, tienes que comprender esos puntos de vista.

EL HECHO DE DAR DEMASIADA IMPORTANCIA A TU IDENTIDAD TE IMPIDE PERSUADIR A LOS DEMÁS

En marzo de 2014, la actriz Kristin Cavallari anunció que ella y su marido habían tomado la decisión de no vacunar a su hijo. Tras documentarse exhaustivamente y leer numerosos libros, la pareja llegó a la conclusión de que las vacunas eran un riesgo innecesario. Un presentador le respondió con sorna: «Ah, libros. ¿Así que leísteis libros?». Luego se dirigió a la audiencia: «Por última vez, no hagáis caso de lo que digan los "famosos" descerebrados y prestad atención a lo que dicen los médicos. Si no vacunáis de una puta vez a vuestros hijos, es que sois una mierda de padres. Punto». [15]

Pero ¿quién es exactamente su audiencia? ¿A quién vas a convencer burlándote de él y llamándole «mierda de padre» sin haberle dado un solo argumento para demostrar que sus miedos son infundados?

Otro periodista reaccionó al anuncio de Cavallari escribiendo una guía didáctica sobre las vacunas. [16] Por muy buena que parezca la iniciativa, lo cierto es que el libro rezuma desprecio hacia quienes dudan de la vacunación («paparruchas anticientíficas») y condescendencia con los lectores («las vacunas son seguras; sí, vuelve a leer eso»).

Tampoco da en el clavo. Para defender la seguridad de las vacunas el periodista cita al Departamento de Salud y dice que las «investigaciones científicas» han demostrado que las vacunas son seguras. Pero los escépticos de las vacunas ya saben que las instituciones médicas las consideran seguras. Lo

malo es que no se fían de esas instituciones. Citarlas como fuente no hace sino confirmar sus sospechas de que no lo has entendido.

En resumidas cuentas, es difícil hacer cambiar de opinión a una persona cuando te crees moral e intelectualmente superior a ella. Como dijo Megan McArdle: «Me hicieron falta cinco años de publicaciones en internet para aprender lo que es casi una ley universal de la comunicación: cuanto más orgulloso estés de tu mensaje, menos probabilidades tendrás de que cale en los demás». [17]

COMPRENDER A LA OTRA PARTE NOS PERMITE CAMBIAR DE OPINIÓN

El periodista Adam Mongrain despreciaba a los escépticos de las vacunas. «No era solo que supiera que estaban equivocados —dijo—. Era más que eso. Me creía moral e intelectualmente superior a ellos. […] Había aprendido a poner una cara, una especie de mirada de espanto y desaprobación, cada vez que alguien mencionaba siquiera la cuestión del escepticismo respecto a las vacunas.» [18]

La actitud de Mongrain empezó a cambiar cuando conoció a una madre soltera, con la que luego se casaría, que se oponía radicalmente a vacunar a su hijo. No podía tomarla por idiota. Antes de que surgiera la cuestión de las vacunas, Mongrain había llegado a conocerla y a respetarla como a una persona inteligente y bondadosa. Entonces empezó a intentar comprender por qué una persona inteligente y afectuosa se oponía a la vacunación. Con el paso del tiempo, Mongrain se dio cuenta de varias cosas.

En primer lugar, no es una locura dudar de la opinión de los expertos. Hay precedentes trágicos que justifican la precaución; antes se aseguraba que la pintura con plomo, las sangrías y el tabaco no eran perjudiciales para la salud. De modo que cuando los expertos nos dicen con toda seguridad que confiemos en ellos, «que las vacunas no son peligrosas», ¿realmente se puede culpar a alguien por mostrarse escéptico? La mujer de Mongrain también tenía motivos personales para desconfiar de los médicos. Cuando era adolescente tuvo un «mal viaje» y llegó a estar muy preocupada por los efectos secundarios de las drogas. Cuando acudió al médico, le molestó mucho que este la despachara sin escuchar sus problemas.

Cuando uno ya es propenso a recelar de las vacunas y de la medicina tradicional, es fácil encontrar pruebas que confirmen ese recelo. La industria de la medicina alternativa publica numerosos artículos sobre niños que se vuelven autistas tras haber sido vacunados. La cuñada de Mongrain, que trabajaba en esa industria, decía ser una «naturópata» que, tras estudiar a fondo las vacunas, había llegado al convencimiento de que eran peligrosas. La mujer de Mongrain, cuando le entraban dudas sobre la vacunación, hablaba con su hermana y recuperaba su escepticismo.

Mongrain se dio cuenta de que esos comportamientos no son exclusivos de los escépticos de las vacunas. Leer textos que confirman tus convicciones, confiar en personas cercanas…, esas cosas están a la orden del día. Pero es una desgracia que esa tendencia generalizada tenga en ocasiones resultados perjudiciales.

Cuando consideró que ya estaba preparado para comprender el punto de vista del movimiento antivacunas, Mongrain buscó la ocasión de tratar el tema con su mujer sin

parecer un cretino condescendiente. Y la encontró en el verano de 2015, cuando se enteró de que la vacuna Pandemrix producía narcolepsia en los niños y de que la comunidad médica y los medios de comunicación habían tardado en reconocerlo para no dar munición a los antivacunas.

Por suerte, la comunidad médica rectificó, pero Mongrain pensó que aquel caso le servía para hacer una concesión a los planteamientos de su mujer. «Un caso como el de Pandemrix me permitió reconocer ante ella que la medicina a veces toma malas decisiones y que los medios de comunicación pueden ser cómplices —afirmó—. Saqué el tema para demostrarle a mi mujer que me interesan sus preocupaciones y que no me parecen absurdas.» [19]

Reconocer los puntos débiles de tu «bando» puede servir para demostrar a una persona de la otra facción que no eres un cenutrio que se limita a repetir siempre la misma cantinela, y que a lo mejor vale la pena escucharte. Tras varias conversaciones constructivas con Mongrain sobre las vacunas, su mujer decidió por iniciativa propia empezar a vacunar a su hijo ese mismo año.

¿QUITAR IMPORTANCIA A LA IDENTIDAD ES COMPATIBLE CON EL ACTIVISMO?

Ya hemos visto que las identidades inamovibles atrofian la capacidad de pensar. La claridad moral absoluta, el convencimiento de estar combatiendo el mal, es una de las principales características de la mentalidad de soldado.

Pero ¿qué ocurriría si esa característica fuese también necesaria para el activismo? Para cambiar el mundo hace falta apasionamiento. Dedicación. Sacrificio. Puede que el soldado

tenga una perspectiva parcial y monocroma de la realidad, pero al menos rezuma esa clase de pasión que mueve montañas. Mientras que el explorador, aunque sea admirablemente imparcial, es tan desapasionado y está tan preocupado por los matices que no se decide a actuar.

O eso dice la sabiduría popular. Comprobemos si es verdad.

Ante todo, ten en cuenta que no todas las formas de «actuar» son iguales. Algunas acciones son más efectivas que otras, y algunas acciones afianzan mejor tu identidad, pues producen la agradable sensación de estar «luchando por la justicia». Hay acciones que son válidas en cualquier circunstancia. Imagínate a un militante demócrata que participa en la campaña del candidato de su partido en un estado indeciso. Todo ese tiempo que dedica a conseguir la victoria consolida firmemente su identidad; en una carrera tan reñida por un escaño importante, los esfuerzos individuales del equipo electoral pueden ser decisivos.

Sin embargo, los activistas suelen tener que elegir entre la identidad y los resultados, pues cuanta menos importancia dan a la identidad, más pueden centrarse en los efectos de sus acciones. En el capítulo 10 describí cómo abandonó The Humane League su actitud beligerante en defensa de los animales de laboratorio y empezó a dialogar con las grandes empresas para que dieran un trato más humanitario a los animales de granja. Ese giro afectó positivamente a millones de animales, pero, desde el punto de vista de la identidad, hacer pactos con una «empresa malvada» no es demasiado apetecible.

Muchas acciones encaminadas a reafirmar la propia identidad tienen escasas consecuencias en la vida real. Piensa en alguien que pone pegatinas en su coche o se mete con

desconocidos en internet porque no opinan como él. Algunas acciones encaminadas a reforzar la identidad tienen consecuencias negativas, pues son contraproducentes para nuestros objetivos. Probablemente hayas conocido a activistas que dedican la mayor parte de su energía a discutir con otros activistas, con los que ya están de acuerdo al 95 %, sobre ese 5 % restante. Sigmund Freud lo denominó *narcisismo de las pequeñas diferencias*: con el fin de afianzar tu identidad, la riña más tentadora suele ser la que te permite distinguirte de tus camaradas ideológicos.

Para ser eficientes, los activistas deben quitar importancia a su identidad con el fin de encontrar la mejor forma de alcanzar sus objetivos sin perder la capacidad de perseguirlos con apasionamiento. Un buen ejemplo de ello es la historia de un pequeño grupo de exploradores cuyos esfuerzos cambiaron el curso del sida: los científicos ciudadanos.

Ejemplos de evaluación de diversos tipos de activismo en los planos de la «identidad» y la «efectividad».

LOS CIENTÍFICOS CIUDADANOS Y LA CRISIS DEL SIDA

En el capítulo 7 mencionamos a un grupo de activistas neoyorquinos, el Treatment Action Group, que luchó contra el sida en la década de 1990. Vivían la vida contra reloj; sus amigos se estaban muriendo a un ritmo vertiginoso, y la mayoría de ellos también tenían el virus.

Cuando en 1993 se supo que el AZT era menos eficaz que un placebo, los activistas decidieron ponerse al día. Anteriormente habían presionado al Gobierno para que comercializara de inmediato nuevos medicamentos prometedores sin pasar por los conductos oficiales, cuyos ensayos pueden demorarse muchos años. Entonces se dieron cuenta de que eso había sido un error fruto de la desesperación. «Tuve la sensación de haber aprendido algo muy importante —dijo David Barr—, y fue que, en la medida de lo posible, debo dejar que los resultados de los estudios determinen mis decisiones. Mis sueños, temores y esperanzas no deben condicionar mis principios y aspiraciones.» [20] A partir de entonces se propusieron entender mejor la ciencia.

Ninguno de ellos era científico. Barr era abogado; otros activistas se dedicaban a las finanzas, la fotografía o la escritura de guiones. Pero estaban muy motivados. Empezaron a leer manuales de inmunología y a reunirse todas las semanas en su «club de la ciencia», marcándose objetivos y elaborando glosarios con los términos que desconocían.

También profundizaron en la política de investigación pública, familiarizándose con la estructura de su financiación y con el desarrollo de los ensayos farmacológicos. Se quedaron realmente asombrados por la falta de organización. «Aquello parecía el país de *El mago de Oz* —cuenta Mark Harrington—.

Cuando llegas al centro del sistema, lo único que hay es un idiota detrás de una cortina.» [21]

Cuanto más se informaban, más cuenta se daban de que aquella guerra no podía ganarse con aquel tipo de activismo. Se habían centrado en las protestas aparatosas, como cortar el tráfico o encadenarse a las mesas de los políticos. Una noche, al amparo de la oscuridad, se colaron en la residencia del senador republicano Jesse Helms y envolvieron su casa en un condón gigante.

Pero para mejorar el desarrollo de los medicamentos tenían que trabajar desde dentro, en colaboración con los burócratas y los científicos del Instituto Nacional de Salud (NIH, por sus siglas en inglés). Esa decisión no agradó demasiado a otros activistas, la mayoría de los cuales seguían furiosos con el Gobierno por la lentitud y la desidia con que estaba abordando el problema del sida. «Se había extendido la idea infantiloide de que el NIH era algo así como el Pentágono y que no debíamos reunirnos con él porque sus miembros eran unos malnacidos», recuerda Harrington. [22]

A decir verdad, aquello fue también un cambio agridulce para el Treatment Action Group. Al pasar del exterior al interior de las estructuras del poder tuvieron que sacrificar parte de su pureza ideológica. «Yo sabía que nuestra causa estaba más viva que nunca porque íbamos a tener que asumir parte de la responsabilidad de lo que estaba ocurriendo», afirmó Harrington. [23]

La disposición a renunciar a la pureza ideológica dio sus frutos. Los «científicos ciudadanos» conocían tan a fondo los últimos descubrimientos sobre el sida que los investigadores del NIH no tardaron en empezar a tomarse en serio sus propuestas, una de las cuales tenía que ver con un nuevo tipo

de estudio denominado «ensayo simple a gran escala», descubierto por uno de los activistas, Spencer Cox, cuando daba clases de diseño de estudios. Con un número lo bastante grande de pacientes, un estudio podía dar respuestas sobre la eficacia de un medicamento mucho más deprisa —en cuestión de meses, no de años— y sin menoscabo del rigor científico.

Como ya se habían ganado la confianza de la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA, por sus siglas en inglés), pudieron convencer a su director para que mostrara su proyecto a las farmacéuticas, las cuales accedieron a utilizar una versión modificada del diseño de Cox para probar el último lote de medicamentos contra el sida.

Los resultados se anunciaron en un congreso médico celebrado en enero de 1996. Fueron espectaculares. Un fármaco mantuvo la carga viral de los pacientes por debajo de los niveles detectables durante dos años. Otro reducía la mortalidad a la mitad. Su uso combinado representaba una suspensión de la ejecución para los enfermos de sida.

A Spencer Cox se le llenaron los ojos de lágrimas al ver aquellos resultados en las diapositivas. «¡Lo hemos conseguido! —exclamó—. Vamos a vivir.» [24] Durante los dos años siguientes, las muertes por sida disminuyeron en un 60 % en Estados Unidos. Aquello no había acabado, ni mucho menos, pero por fin habían cambiado las tornas.

La cooperación con el Gobierno fue lo que frenó, en definitiva, la propagación del sida. Pero quitar importancia a la identidad no siempre equivale a preferir la colaboración a la desorganización. Aquellas primeras protestas sirvieron para concienciar a la gente de los peligros del sida y para presionar

al Gobierno con el fin de que este invirtiera más dinero en investigación. Los activistas deben saber, en cada caso, cuándo conviene colaborar y cuándo estar en desacuerdo.

El hecho de quitar importancia a la identidad es lo que te permite tomar esas decisiones. No es un favor que les hagas a los demás ni una muestra de civismo y educación. Quitar importancia a tu identidad es un favor que te haces a ti mismo, una manera de relativizar las cosas y de tener libertad para comprobar adónde conducen las pruebas.

15

Una identidad de explorador

Una noche de 1970, Susan Blackmore se encontró en el techo de su habitación observando su propio cuerpo.

Blackmore estudiaba Psicología y Fisiología en la Universidad de Oxford. Como muchos estudiantes de primer año, Susan empezó a experimentar con las drogas porque le parecía que le abrían la mente. Pero aquel «viaje», durante el cual sintió que su conciencia abandonaba su cuerpo, subía hasta el techo y luego planeaba por el aire, le cambió la vida.

Aquel suceso «paranormal» demostraba, pensó Blackmore, que el universo y la conciencia humana esconden más de lo que creen los científicos. Entonces decidió orientar sus estudios hacia la parapsicología con el fin de obtener pruebas científicas de los fenómenos paranormales, que ahora le parecían reales. [1]

Blackmore empezó a cursar un doctorado y se pasó años haciendo experimentos. Hizo pruebas de telepatía, precognición y clarividencia a diversas personas. Probó sus experimentos con otros compañeros de estudios, con parejas de gemelos y con niños pequeños. Exploró los misterios del tarot. Pero sus experimentos solo daban resultados aleatorios.

En las raras ocasiones en que los experimentos daban resultados significativos, Blackmore se emocionaba. Pero entonces, «como deben hacer los científicos —recuerda la joven—, repetía el experimento, comprobaba las imprecisiones, rehacía las estadísticas y modificaba las condiciones, pero siempre encontraba el error u obtenía resultados aleatorios». Al final tuvo que aceptar la verdad, esto es, que a lo mejor estaba equivocada desde el principio y que no hay fenómenos paranormales.

Era una verdad difícil de asumir, sobre todo porque para entonces la identidad de Blackmore giraba en torno a la creencia en lo paranormal. Se había formado como bruja, asistía a reuniones espiritistas, vestía ropa *new age*, practicaba el tarot y perseguía fantasmas. Sus amigos no daban crédito a que estuviese pensando en «cambiar de bando» y unirse a los escépticos. Todas las fuerzas del tribalismo la empujaban a seguir creyendo.

«Pero en el fondo —dice Blackmore— yo era una científica y siempre lo he sido. Esos resultados me estaban diciendo algo de manera clara y rotunda: ¡que me equivocaba!»

DARLE LA VUELTA A LA TORTILLA

La identidad de Blackmore como creyente en los fenómenos paranormales le impedía cambiar de punto de vista, si bien al final lo consiguió. Eso es porque, además de su identidad «paranormal», Blackmore tenía otra identidad que compensaba la primera, esto es, la de buscadora de la verdad. Se enorgullecía de someter sus conclusiones a un examen minucioso y de verificar más de una vez los resultados antes de validar sus datos.

Esa es una característica común a las personas que saben asumir la verdad, cambiar de opinión, aceptar las críticas y escuchar otras opiniones. La mentalidad de explorador no es una tarea que tengan que hacer a regañadientes, sino una virtud de la que se enorgullecen.

En los dos capítulos anteriores pudimos comprobar que la identidad constituye un obstáculo para la mentalidad de explorador, que verse a uno mismo como «feminista» u «optimista» puede determinar nuestro pensamiento y nuestra conducta de manera casi imperceptible, forzándonos a creer determinadas cosas y a defender determinadas opiniones tanto si son ciertas como si no. Este capítulo nos explica la forma de aprovechar esa circunstancia dándole la vuelta a la tortilla y haciendo que la mentalidad de explorador pase a formar parte de nuestra identidad.

Pero volvamos a Joshua Harris, el sacerdote que escribió *I Kissed Dating Goodbye*. Cuando lo dejamos, Harris había empezado a considerar la posibilidad de que sus detractores tuvieran razón. A lo mejor su libro era demasiado puritano. A lo mejor había dañado realmente las relaciones personales y la autoestima de algunos lectores, aunque no fuese su intención. Aun así, no soportaba la idea de repudiar su propio libro. Según le confesó a un periodista: «Si esto me resulta tan difícil, es porque gran parte de mi identidad está metida en estos libros. Se me conoce por ellos. ¡Joder, es como si lo más importante que he hecho en mi vida fuese un error descomunal!». [2]

La identidad era lo que le impedía afrontar la verdad, pero también lo que le había permitido triunfar en la vida. En 2015, Harris renunció a su cargo de pastor y se matriculó en una Facultad de Teología. A sus cuarenta años, era la primera vez que asistía a clases, pues lo habían educado en casa y, tras el

éxito de su libro, se hizo pastor sin haber pasado por la universidad. El cambio de función le hizo verse a sí mismo de otra manera. Ya no era «el guía que tenía todas las respuestas». Era «un estudiante que hacía preguntas», y descubrió que su nueva identidad le permitía valorar otras perspectivas, aunque hubiera de cruzar los límites de su zona de confort. [3]

En 2018, tras concluir su búsqueda espiritual, Harris encontró la respuesta: había decidido interrumpir la publicación de *I Kissed Dating Goodbye.* Anunció la decisión en su página web, donde explicó: «Ya no creo que sea malo salir con una persona. Ahora me parece que es sano para la relación y para conocer mejor a tu pareja». [4]

LA IDENTIDAD HACE QUE LAS COSAS DIFÍCILES RESULTEN GRATIFICANTES

Imagina que esta semana te has hecho la promesa de levantarte todos los días en cuanto suene el despertador en vez de darle al botón de repetición para remolonear unos minutos más. El lunes por la mañana suena el despertador a las 5.30, pero estás muy cansado y sientes la tentación de no cumplir tu promesa. Compara estas dos motivaciones para levantarte de la cama:

> «Debería cumplir las promesas que me hago».
>
> «Soy de esa clase de personas que cumplen su palabra.»

La primera afirmación plantea la situación desde el punto de vista de tus obligaciones. La palabra *debería* sugiere la idea de una figura de autoridad que te amenaza con el dedo. Te levantas de la cama a regañadientes, como teniendo que hacer un gran esfuerzo. Por el contrario, la segunda afirmación presenta la situación desde la perspectiva de tu identidad. Levantarte de la cama es una consolidación de tus valores, una

prueba de que estás a la altura de la clase de persona que quieres ser.

Lo mismo vale para la mentalidad de explorador. Si te enorgulleces de ser un explorador, entonces te resultará más fácil resistir la tentación de burlarte de quien discrepe de ti porque puedes decirte «no soy de los que dan golpes bajos» y meterte un chute de amor propio. Te resultará más fácil admitir tus errores porque puedes decirte «yo no me pongo excusas» y sentir una descarga de satisfacción. Y a veces esos subidones de orgullo o satisfacción bastan para que la senda del explorador sea más tentadora que la del soldado.

¿Por qué estuvo dispuesto Jerry Taylor, tan escéptico con el cambio climático, a escuchar a los expertos y a verificar de nuevo sus datos cuando le informaron de que eran falsos? Por su identidad. Se enorgullecía de no ser un plumífero:

> La mayoría de las personas que se ganan la vida como yo no tienen que vérselas con la flor y nata del otro bando. Son simples corifeos de su parroquia. Yo quería ir un poco más allá. Y, debido a mis aspiraciones, tuve que enfrentarme a los mejores. [5]

Recordarás que, tras aquella trascendental conversación con un activista climático, Taylor se dirigió a su colega y le dijo: «Me parece que acaban de hacer pedazos nuestra tesis». Pero no fue una reacción de desesperación o amargura. Antes al contrario, Taylor calificó aquel momento de «estimulante».

Piensa en cómo te sientes al día siguiente de un entrenamiento especialmente intenso. Tienes agujetas. Pero ese dolor, aunque incómodo, ¿no te hace sentir cierta satisfacción? Es un recordatorio de que el esfuerzo que has hecho te va a compensar a la larga. Si tienes una identidad de explorador, eso es lo que sientes cuando comprendes que debes cambiar de opinión. No es que sea fácil; te sigue molestando un poco darte cuenta de que has cometido un error

o de que la persona con la que has discutido tiene razón. Pero ese ligero escozor te recuerda que estás a la altura de tus expectativas, de que te estás haciendo más fuerte. La sensación se vuelve entonces agradable, del mismo modo que las agujetas pueden ser agradables para alguien que está intentando ponerse en forma.

En el capítulo 3 vimos que el cerebro tiende a preferir las recompensas a corto plazo, y que eso nos hace recurrir a la mentalidad de soldado con más frecuencia de la que debiéramos. Las identidades son un parche para ese error, pues modifican el horizonte de los estímulos emocionales, permitiéndonos sentirnos recompensados a corto plazo por decisiones que en teoría solo compensan a la larga.

EL ENTORNO DETERMINA TU IDENTIDAD

Bethany Brookshire siempre ha querido hacer las cosas bien. Pero, a lo largo de su vida, su capacidad para reconocer sus errores —o incluso para percatarse de ellos— ha variado en función de la comunidad en la que estaba integrada.

Cuando estaba en el instituto, Bethany era miembro del club de teatro, donde la imperfección formaba parte del proceso de aprendizaje. En ese contexto le resultaba relativamente fácil ver y comentar los defectos de sus propias interpretaciones.

Las cosas cambiaron cuando empezó a hacer el doctorado. En el entorno inmisericorde de la universidad, sus compañeros no le pasaban una. Bethany intentaba «disimular» los errores de manera instintiva, y tenía que esforzarse para reprimir ese impulso.

Cuando diez años después dejó el mundo académico para convertirse en periodista, las cosas volvieron a cambiar. El redactor jefe valoraba mucho que Bethany señalara sus propios errores, al igual que la inmensa mayoría de sus lectores en línea. Darse cuenta de los errores volvió a resultarle fácil. Cuando añadió una corrección a sus comentarios sobre el sexismo en los correos electrónicos, Bethany recibió numerosos elogios. «Excelente seguimiento», comentó una persona. «Inspirador.» «Queremos más.»

Me he centrado casi exclusivamente en lo que puedes hacer tú, como persona, para cambiar tu forma de pensar, manteniendo constante el mundo que te rodea, pues quería que este libro te resultara útil de inmediato. Pero, a medio y largo plazo, una de las cosas más importantes que puedes hacer para cambiar tu forma de pensar es cambiar de entorno social. Los seres humanos somos criaturas sociales y nuestra identidad está determinada, de manera casi imperceptible, por la gente que nos rodea.

Supongamos que les dices a tus amigos o compañeros de trabajo que no estás del todo de acuerdo con respecto a una opinión política. Qué esperas de ellos, ¿que muestren interés por tus ideas o que manifiesten hostilidad hacia ti? Supongamos que tienes un desencuentro con un miembro de tu grupo social. ¿Puedes tomarte un momento para reflexionar sobre su punto de vista antes de responder, o piensas que cualquier vacilación por tu parte será recibida con una sonrisita de superioridad?

Puedes esforzarte en ser siempre sincero, con independencia de la comunidad de la que formes parte. Pero tus amigos y compañeros de trabajo también pueden favorecer o entorpecer tus esfuerzos.

Ese *favorecimiento* es una de las razones por las que me uní al movimiento Altruismo Eficaz. Las principales organizaciones altruistas tienen páginas públicas que llevan por título «Nuestros errores». Las personas más destacadas publican artículos con títulos como «Three Key Issues I've Changed My Mind About» [Tres temas fundamentales sobre los que cambié de opinión]. [6] Algunas de las críticas más duras por parte de los altruistas eficaces van dirigidas contra otros miembros del movimiento por exagerar o difundir Altruismo Eficaz con deshonestidad intelectual.

Y en la mayoría de los casos reciben bien las críticas positivas. En 2013, un amigo mío, Ben Kuhn, publicó un artículo titulado «A Critique of Effective Altruism» [Crítica de Altruismo Eficaz]. [7] El artículo suscitó un amplio debate en el que los comentarios más votados fueron los de otros altruistas que venían a decir más o menos: «Buen trabajo, pero parece que estás siendo demasiado blando con nosotros. Estas son las críticas que añadiría yo…».

A principios de ese año, Ben había solicitado un trabajo en GiveWell, una de las organizaciones altruistas más destacadas, pero su solicitud había sido rechazada. Tras leer la crítica de Ben, GiveWell volvió a ponerse en contacto con él y le ofreció el puesto.

Como cualquier comunidad, Altruismo Eficaz no es perfecta, y yo podría añadir mis propias críticas a las de Ben. Pero, en general, creo que se esfuerza de verdad en premiar a las personas que quieren mejorar la comunidad y no a las que se limitan a acatar órdenes o a animar siempre a nuestro «equipo». En otros grupos sociales a los que he pertenecido, yo percibía una especie de amenaza implícita que me impedía llegar a ciertas conclusiones: «Si crees eso, la gente te odiará». Es reconfortante saber que entre los altruistas eficaces la

disidencia no me cuesta puntos sociales, siempre y cuando me esfuerce de verdad por entender las cosas.

PUEDES ELEGIR A QUÉ CLASE DE PERSONAS ATRAES

Los medios de comunicación han calificado a Vitálik Buterin de «profeta», «cerebro», «genio» y «personaje más destacado del movimiento *blockchain».* Empezó a hacerse famoso en 2013, cuando, con diecinueve años, fundó la plataforma Ethereum y su criptomoneda, el ether, una de las más conocidas después del bitcóin. Buterin tiene tanta importancia en el mundo de las criptomonedas que en 2017 el rumor de que había muerto en un accidente de tráfico hizo caer en picado el precio del ether, provocando la volatilización de miles de millones de dólares en unas pocas horas.

Habida cuenta de su reputación, cabría esperar que Buterin hablara con el aplomo de un gurú o incluso de un líder de culto. Sin embargo, pocos gurús de las finanzas dirían, como Buterin: «Nunca he confiado al cien por cien en el sector de las criptomonedas. En mis numerosos vídeos y blogs, soy un ejemplo de incertidumbre». [8]

Sin duda lo es. En diciembre de 2017, en el punto álgido de la criptomanía, cuando la capitalización global de las criptomonedas alcanzó el medio billón de dólares y otros criptofinancieros empezaron a regocijarse, Buterin tuiteó con escepticismo: «Pero ¿nos lo hemos “ganado”?», y explicó por qué estaba tan sobrevalorado el sector en su conjunto. Buterin nos ha advertido muchas veces de que el de las criptomonedas en un sector muy volátil que puede bajar casi hasta cero en cualquier momento, y que no deberíamos invertir ninguna

cantidad de dinero que no estemos dispuestos a perder. De hecho, Buterin retiró el 25 % de sus activos mucho antes de que se alcanzase el punto culminante. Cuando algunas personas lo acusaron de no confiar en su propia divisa, Buterin quitó importancia a la acusación diciendo: «¡Bah! No me voy a disculpar por planificar bien las cosas». [9]

Buterin es igualmente sincero con respecto a los argumentos a favor y en contra de sus decisiones estratégicas y de las ventajas e inconvenientes de Ethereum. En cierta ocasión, Buterin se entrometió en una conversación en línea sobre las deficiencias de Ethereum y dijo: «En mi opinión, las principales desventajas de Ethereum en este momento son…», y mencionó siete problemas. [10]

Esa franqueza le da bastantes quebraderos de cabeza. Sus detractores lo desacreditan sin piedad («¡Buterin reconoce que no cree en Ethereum!») o le reprochan que no tenga una actitud positiva.

Entonces, ¿por qué sigue actuando así? Porque, aunque no a todo el mundo le gusta su estilo, aquellos a los que sí les gusta suelen ser especialmente reflexivos, inteligentes y observadores, y ese es el tipo de gente al que quiere atraer hacia Ethereum. «En cierto modo es una cuestión de preferencias, pues, a decir verdad, prefiero conservar a los mil seguidores de Twitter a los que más respeto que a todos los demás —me confesó—, y en parte es porque realmente pienso que esa mentalidad aumenta las posibilidades de éxito de Ethereum.»

Ya se trate de crear una empresa, de captar lectores para tus textos o de entablar contacto con clientes potenciales, tienes que servirte de tu forma de hablar y de actuar para hacerte un hueco. Si aspiras a ser un explorador, no vas a poder

complacer a todo el mundo. De todas formas —como te habrán dicho tus padres cuando eras pequeño—, eso es imposible. Así pues, lo mejor es intentar agradar a aquellas personas que te gustaría tener a tu alrededor, personas a las que admiras y que te motivan para seguir avanzando en tu desarrollo personal.

PUEDES ELEGIR TUS PROPIAS COMUNIDADES

La gente echa pestes de Twitter, Facebook y compañía, pero casi nadie intenta sacarle partido a internet. Sin duda, la red está plagada de troles, eruditos a la violeta, informadores sin escrúpulos e *influencers* tramposos. Pero no hay por qué prestarles atención. Puedes prestársela a quienes constituyen la excepción a la regla.

Vimos una de esas excepciones en el capítulo 12: r/FeMRADebates, origen de fructíferos desacuerdos entre feministas y activistas por los derechos de los hombres. Otro ejemplo es ChangeA
View.com, una comunidad en línea creada por un joven estudiante llamado Kal Turnbull, que cuenta ya con más de un millón de miembros.

Los usuarios de ChangeAView debaten sobre cuestiones respecto a las cuales están dispuestos a cambiar de opinión. Por ejemplo, una entrada puede comenzar así: «Hazme cambiar de opinión: siendo realistas, no se puede hacer nada para evitar el cambio climático», o «Hazme cambiar de opinión: habría que legalizar todas las drogas». Otros participantes rebaten esos argumentos, y el autor de la entrada original concede una «delta» a todo aquel que le haya hecho cambiar de opinión de alguna manera.[11] En general, no se

trata de un giro de ciento ochenta grados, sino de una pequeña rectificación, de una excepción o de un interesante contraargumento que no había oído antes y del que todavía no está muy convencido.

La gente quiere ganar deltas. Estas son un símbolo de distinción en ChangeAView, y la cantidad de deltas que ha ido acumulando cada miembro aparece junto a su nombre en la pantalla. Con el tiempo, los usuarios desarrollan estilos de comunicación con los que ganan más deltas, como, por ejemplo, hacer preguntas aclaratorias e intentar no herir los sentimientos de aquellos a quienes se quiere hacer cambiar de opinión.

En parte por la claridad de las reglas y en parte también por el tipo de personas que intervienen en un grupo como este, el tono de los debates en ChangeAView es muy distinto del que se observa en la mayoría de los foros de internet. No fue difícil encontrar ejemplos de comentarios como los siguientes, todos los cuales serían realmente chocantes en otros sitios:

- Esa interesante respuesta me lleva por un derrotero completamente inesperado. Gracias. [12]
- No había pensado en eso. Creo que te mereces una delta. [13]
- No puedo objetar nada. Es probablemente el argumento más convincente que he visto por aquí hasta ahora, pero no sé si me ha convencido del todo. Creo que todavía lo estoy procesando. [14]

Las personas a las que lees, a las que sigues y con las que hablas en línea contribuyen a configurar tu identidad, igual que las personas de las comunidades «reales». Eso puede reforzar la mentalidad de soldado si pasas mucho tiempo con personas que te inspiran desconfianza, miedo o repugnancia. O

puede reforzar la mentalidad de explorador si pasas mucho tiempo en sitios como ChangeAView o r/FeMRADebates. Tú mismo puedes crear una «comunidad» flexible estableciendo vínculos con personas que son un buen ejemplo de mentalidad de explorador en internet: blogueros, escritores o simplemente personas escogidas al azar en las redes sociales.

Nunca se sabe.

Una vez, en 2010, seguí un acalorado debate sobre si cierto artículo era sexista. El autor de la entrada, un veinteañero llamado Luke, intervino para decir que había examinado con atención los argumentos de sus detractores y que seguía sin ver nada censurable en su artículo. Aun así, dijo, estaba dispuesto a cambiar de opinión. Llegó incluso a publicar una lista titulada «Por qué es posible que esté equivocado», en la que resumía los mejores argumentos en su contra que había leído hasta entonces, explicando por qué no terminaban de convencerlo.

Al cabo de unos días, cuando el debate ya había generado más de mil quinientos comentarios en numerosos blogs, Luke escribió otra entrada. Quería que todo el mundo supiera que un argumento lo había convencido de que su primer artículo era perjudicial.

Luke reconoció haber ofendido a los lectores que consideraban sexista su artículo inicial. «Y ahora, al discrepar de que los que salieron en mi defensa y dijeron que mis palabras no tenían nada de malo, probablemente ofenderé a más lectores de nuevo —afirmó—. Pues, qué mal, porque creo sinceramente que me equivocaba.» [15]

«¡Vaya!», me dije. Yo admiraba a Luke tanto por *no* cambiar de opinión al sentirse presionado como por cambiar de opinión cuando otras personas esgrimieron argumentos

sólidos. Decidí enviarle un mensaje para expresarle mi reconocimiento: «Hola, soy Julia Galef; solo quería decirte cuánto agradezco tus consideraciones. Parece que realmente te importa la verdad».

«Hola, gracias; lo mismo digo de tus artículos», respondió Luke.

Diez años después de aquella conversación, estamos prometidos.

PUEDES ELEGIR TUS MODELOS DE CONDUCTA

Si hay una virtud que admiras, normalmente conoces al menos un modelo que encarna esa virtud y que te mueve a encarnarla tú también. Un empresario ambicioso conoce el ejemplo de otros empresarios que trabajaban dieciocho horas al día, comían sopa de fideos y tenían el despacho en el garaje, y por eso, cuando se siente desmoralizado, el recuerdo de esas personas le sirve de acicate para seguir adelante. Un padre que intenta ser paciente con sus hijos tiene presentes las enseñanzas de sus propios padres, abuelos, profesores u otras personas que tuvieron una paciencia admirable con ellos cuando eran pequeños.

Lo mismo cabe decir de la mentalidad de explorador. Los buenos exploradores suelen tener un modelo de conducta, una persona que les sirve de inspiración. Ese fue en cierto modo mi propósito al elegir las historias que he incluido en este libro: he intentado transmitir no solo por qué es útil la mentalidad de explorador, sino también por qué les resulta apasionante, valiosa e inspiradora a tantas personas.

Como no todas las personas obedecen a los mismos estímulos, deberías centrarte en aquellas que encarnan alguno

de los aspectos de la mentalidad de explorador que realmente te convencen. Podría ser la capacidad de quitar importancia a tu identidad y centrarte en los resultados, como los científicos ciudadanos durante la crisis del sida. Su historia me la contó David Coman-Hidy, director de The Humane League, quien la comparte con su equipo como modelo de lo que debería ser el activismo. «Esa es la historia que más me inspiró —me contó Coman-Hidy—. Esa es la actitud que deberían adoptar los activistas, la de contar que vamos a tener que superar obstáculos, que vamos a equivocarnos en determinadas cuestiones, que vamos a sufrir derrotas. […] Pero deberíamos saber en todo momento qué es lo verdaderamente útil.»

A lo mejor lo que te estimula es la incertidumbre. El escritor Julian Sanchez realiza también labores de investigación en el Instituto Cato de Washington. Cuando estaba en la universidad le hizo la última entrevista al filósofo Robert Nozick antes de la muerte de este en 2002. Aquella conversación le causó una profunda impresión.

La mayoría de los filósofos a los que había leído Sanchez defendían sus puntos de vista de manera agresiva. Lo que pretendían era obligarte a aceptar su conclusión poniéndole a esta todo tipo de objeciones para luego refutarlas. Nozick procedía de otra manera: «Te invitaba a acompañarlo en sus razonamientos —recuerda Sanchez— y no ocultaba los puntos dudosos o confusos, haciendo a menudo curiosas digresiones o planteando problemas que él mismo no podía resolver satisfactoriamente». [16] Era como si estuviera diciendo: «No puedo aparentar seguridad, porque si yo no estoy seguro de la respuesta, nadie puede estarlo».

Esa falta de miedo a la incertidumbre es el modelo de conducta que desarrolla Sanchez en sus escritos sobre tecnología, política y privacidad. «Nozick me hizo comprender

que no hace falta estar seguro de todo para tener confianza en uno mismo», me dijo.

A lo mejor lo que más te llama la atención es la idea de mirar a la realidad a la cara. En el capítulo 7 conté la historia de Steven Callahan, cuya sangre fría durante sus seis semanas de naufragio le sirvió para tomar las mejores decisiones cuando todo parecía perdido. Una de las cosas que le ayudaron a conservar esa ecuanimidad fue un modelo de conducta: el de otro superviviente de un naufragio, Dougal Robertson, quien en 1972 consiguió sobrevivir en el mar con su familia durante más de cinco semanas tras volcar su embarcación.

El libro de memorias de Robertson, *Vida o muerte en el mar*, fue una de las pocas cosas que decidió salvar Callahan mientras su barco se hundía. Era un libro barato, pero durante las seis semanas que estuvo en la balsa, *Vida o muerte en el mar* fue un tesoro para Callahan, no solo por los consejos prácticos sobre supervivencia, sino también por el apoyo emocional que encontró en él. [17] Robertson hacía hincapié en la importancia de aceptar la nueva situación, en lugar de aferrarse a la esperanza de ser rescatado. Cada vez que veía pasar un barco —tan cerca, pero tan lejos—, Callahan recordaba la máxima de Robertson: «El rescate será una agradable interrupción de la monotonía en la que consiste la vida del náufrago».

Todos esos aspectos de la mentalidad de explorador me parecen interesantísimos: la voluntad de dar más importancia a los resultados que a la identidad; la confianza en la incertidumbre; el coraje de afrontar la realidad. Pero si tuviera que escoger una sola cualidad, me quedaría con la *honradez intelectual*: el deseo de que la verdad triunfe por encima de todo.

El ejemplo de honradez intelectual que más me viene a la cabeza es la anécdota que cuenta Richard Dawkins sobre sus años de estudiante en la Facultad de Zoología de Oxford. [18] En aquella época había una gran controversia en el campo de la biología con respecto a una estructura celular denominada *complejo* o *aparato de Golgi*: ¿era real o se trataba de una ilusión creada por los métodos de observación?

Un día, un joven profesor invitado, procedente de Estados Unidos, llegó a la facultad y dio una charla en la que presentó pruebas incontestables de la existencia del aparato de Golgi. Entre los asistentes se encontraba uno de los zoólogos más prestigiosos de Oxford, un venerable catedrático que defendía la postura de que el aparato de Golgi era una ilusión óptica. Así pues, durante la conferencia, todo el mundo miraba al catedrático y se preguntaba: «¿Cómo se lo estará tomando? ¿Qué va a decir?».

Al terminar la conferencia, el anciano catedrático se levantó de su asiento, subió al escenario del salón de actos y se acercó al profesor invitado para estrecharle la mano, diciendo: «Estimado colega, quiero darle las gracias. He vivido en el error durante estos quince años». El salón de actos estalló en aplausos.

«Se me sigue haciendo un nudo en la garganta cuando recuerdo aquel episodio», dice Dawkins. A mí también se me hace un nudo en la garganta cada vez que cuento la anécdota. Ese es el tipo de persona que me gustaría ser, y con eso me basta en muchas ocasiones para elegir la mentalidad de explorador aunque tenga la tentación de optar por la de soldado.

Conclusión

Muchas personas, cuando se enteran de que he escrito un libro sobre cómo ser realista y dejar de engañarse a uno mismo, dan por hecho que mi visión del mundo es muy negativa. ¡Olvídate de tus sueños y afronta la cruda realidad! Pero en realidad este libro es inusitadamente optimista. *Optimista* en sentido estricto, no porque tengas que pensar que todo es maravilloso: si observamos objetivamente la situación, tenemos motivos para alegrarnos.

Muchas personas piensan que hay que elegir entre ser feliz y ser realista. Entonces se encogen de hombros, levantan las manos y dicen: «Pues peor para el realismo», o, en ocasiones: «Pues peor para la felicidad».

Uno de los principales mensajes de este libro es que no estamos obligados a elegir. Con un poco de esfuerzo e inteligencia, podemos tener las dos cosas. Podemos hacer frente al miedo y a la inseguridad. Podemos correr riesgos y superar las adversidades. Podemos influir, persuadir y estimular. Podemos luchar eficazmente por el cambio social. Y podemos hacer todas esas cosas comprendiendo la realidad y ocupándonos de aquello que es real, sin cerrar los ojos.

Parte de ese «comprender la realidad y ocuparse de aquello que es real» consiste en aceptar el hecho de que la mentalidad de soldado forma parte de tu «cableado». Eso no quiere decir que no puedas cambiar tu forma de pensar, claro está. Lo que quiere decir es que deberías ir pasando poco a poco de soldado a explorador, porque ese cambio no se produce de la noche a la mañana.

Antes de cerrar este libro, piensa cómo serían para ti esos pequeños pasos. Te recomiendo que al principio escojas pocos

hábitos de explorador, no más de dos o tres. He aquí una lista de ideas entre las que puedes elegir:

1. La próxima vez que tomes una decisión, pregúntate qué prejuicios tienes en esa situación, y luego haz el correspondiente experimento mental (por ejemplo, el test del advenedizo, el test de conformidad o el test del sesgo situacional).
2. Cuando haces una afirmación rotunda («es imposible que…»), pregúntate hasta qué punto estás seguro de lo que afirmas.
3. La próxima vez que te embargue la preocupación y tengas la tentación de racionalizarla, piensa cómo la canalizarías si esa inquietud tuviera alguna base en la realidad.
4. Busca un autor, un medio de comunicación u otra fuente de información que sostenga opiniones diferentes a las tuyas, pero que probablemente te pueda hacer cambiar de idea: alguien que te parezca razonable o con el que tengas algunos puntos en común.
5. La próxima vez que una persona te parezca «irracional», «imprudente» o «maleducada», empieza a preguntarte por qué ella no se considera así.
6. Intenta estar al día. ¿Le encuentras un pero o una excepción a alguna de tus creencias, o tienes pruebas, por pequeñas que sean, que te hagan dudar siquiera un poco de tus afirmaciones?
7. Piensa en algún asunto sobre el que hayas cambiado de parecer y habla con las personas con las que estabas en desacuerdo para que vean tu evolución.

8. Escoge una creencia que tengas muy arraigada e intenta hacer un test de Turing ideológico del otro bando (puntos extras si encuentras a alguien del otro bando que juzgue tu intento).

Con independencia de los demás hábitos en los que decidas centrarte, he aquí uno que debería estar en tu lista. Estate atento a los casos en los que utilizas el razonamiento motivado y, cuando detectes uno, *siéntete orgulloso de haber reparado en él*. No olvides que el razonamiento motivado es universal; si nunca lo percibes, no es porque seas inmune. Tomar conciencia del razonamiento motivado es un paso esencial para reducirlo, por lo que deberías alegrarte de haber dado ese paso.

Creo también que el optimismo justificado es extensivo a toda la humanidad. Sabiendo lo enraizada que está la mentalidad de soldado en el cerebro humano (y lo difícil que es detectarla en nosotros mismos —más aún anularla—, por muy inteligentes y bienintencionados que seamos), ser consciente de esos hechos me ha permitido mostrarme mucho más indulgente con la irracionalidad de los demás (por otra parte, habiendo percibido tantas veces en mí misma el razonamiento motivado, no soy yo la más indicada para juzgar a nadie).

Al fin y al cabo, no somos más que una manada de simios cuyo cerebro ha ido desarrollándose para que podamos defendernos a nosotros mismos y a nuestra tribu, no para evaluar pruebas científicas con precisión. Entonces, ¿por qué enfadarse con la humanidad por no destacar en algo para lo que no está pensada? ¿No sería más lógico valorar nuestra forma de transmitir la herencia genética?

Y somos muchos. Jerry Taylor podía haber seguido defendiendo el escepticismo climático, pero como le importaba mucho la verdad decidió examinar las pruebas que refutaban sus teorías y cambió de opinión. Josh Harris podía haber seguido promocionando *I Kissed Dating Goodbye*, pero decidió escuchar las críticas, asimilarlas y retirar el libro. Bethany Brookshire no estaba obligada a verificar sus afirmaciones sobre los prejuicios sexistas y a rectificar, pero aun así las verificó.

Puedes centrarte en la capacidad del ser humano para deformar la realidad a su antojo y sentirte amargado. O puedes centrarte en la otra cara de la moneda, esto es, en los Picquart que están dispuestos a dedicar muchos años de su vida a defender la verdad, y seguir su ejemplo.

No somos una especie perfecta, pero deberíamos enorgullecernos de lo lejos que hemos llegado, y no frustrarnos por no haber alcanzado una meta ilusoria. Y si decidimos ser cada vez menos soldados y más exploradores, podremos ser aún mejores.

Agradecimientos

Estoy enormemente agradecida a las buenas personas de Portfolio que me ayudaron a pergeñar este libro y que tanta paciencia tuvieron conmigo mientras lo reescribía una y otra vez. Kaushik Viswanath, tus aportaciones han sido en todo momento juiciosas y creativas. Nina Rodriguez-Marty, eres la mejor a la hora de animar a la gente. Stephanie Frerich, muchísimas gracias, ante todo, por darme esta oportunidad. Y no puedo imaginarme a un agente literario más adecuado que William Callahan, de Inkwell, que guio a esta novata a lo largo del proceso editorial con sus sabios consejos y su desinteresado apoyo y generosidad.

He tenido la suerte de pasar mucho tiempo junto a los altruistas eficaces, una comunidad en la que abunda la mentalidad de explorador y a cuyos miembros admiro por su bondad y su inteligencia. Me siento muy afortunada de contar con una comunidad que se toma en serio las ideas de los demás y que soluciona los desacuerdos con un espíritu de entendimiento y colaboración.

Son muchas las personas que han dedicado a este libro parte de su valioso tiempo, permitiéndome entrevistarlas, compartiendo conmigo sus experiencias y sacando punta a mis propuestas y afirmaciones. Aunque esta lista estará inevitablemente incompleta, quiero mostrar mi agradecimiento a algunas de las personas cuyos comentarios han hecho mella en mi ánimo y han influido en el desarrollo de mis argumentos: Will MacAskill, Holden Karnofsky, Katja Grace, Morgan Davis, Ajeya Cotra, Danny Hernández, Michael Nielson, Devon Zuegel, Patrick Collison, Jonathan Swanson, Lewis Bollard, Darragh Buckley, Julian Sanchez, Simine

Vazire, Emmett Shear, Adam d'Angelo, Harjeet Taggar, Malo Bourgon, Spencer Greenberg, Stephen Zerfas y Nate Soares.

No habría podido terminar este libro sin la inestimable ayuda de Churchill, Whistler, Zoe, Molly, Winston y todos los demás perros de Noe Valley (y de sus dueños, que me permitieron mimarlos y acariciarlos). ¿Qué habría sido de mí sin su compañía durante aquellos largos y solitarios meses de trabajo? Gracias, sois los mejores perros del mundo.

Estoy enormemente agradecida a mi familia y a mis amigos por ayudarme incondicionalmente durante el proceso de escritura. Me enviasteis cariñosos mensajes mientras estaba recluida como una ermitaña, fuisteis muy comprensivos cuando tuve que cancelar planes y no estuvisteis todo el tiempo preguntándome «¿cómo va el libro?». Quiero dar también las gracias a mi hermano, Jesse, y a mi amigo Spencer: cada vez que os hablaba de las ideas con las que me debatía, me proporcionabais una explicación que servía para mejorar el libro. Y a mis padres: gracias por vuestro cariño y comprensión, y por haber sido para mí un ejemplo de mentalidad de explorador cuando era pequeña.

Y, sobre todo, quiero dar las gracias a mi prometido, Luke, por ser un pilar inquebrantable, una caja de resonancia, una fuente de inspiración y un modelo de conducta. Me ayudaste a elaborar la tesis de este libro, hiciste brillantes sugerencias, me consolaste en los momentos difíciles y escuchaste con infinita paciencia mis cabreos cuando me ponía a despotricar contra la lamentable metodología de las ciencias sociales. No podía pedir un compañero mejor.

A

Las predicciones de Spock

1.	**KIRK:** ¿No pudiste acercarte a los otros chicos? **SPOCK:** Imposible. Se conocen la zona como si fueran ratones. **KIRK:** Lo voy a intentar. *Kirk lo consigue.* [1]
2.	**SPOCK:** Si los romulanos son una rama de mi sangre vulcana, y creo que lo son… *Está en lo cierto; los romulanos son una rama de la raza vulcana*. [2]
3.	**SPOCK:** Caballeros, al venir a por mí han perdido las pocas posibilidades que tenían de sobrevivir. *Sobreviven todos*. [3]
4.	Spock, abandonado en un planeta con varios miembros de la tripulación, envía una señal de socorro y luego dice que lo que acaba de hacer es ilógico, porque no hay «ninguna posibilidad» de que alguien la vea. *La* Enterprise *la ve y los rescata*. [4]
5.	El capitán Kirk es juzgado por negligencia. Spock testifica que es «imposible» que Kirk sea culpable porque él conoce al capitán. *Tiene razón; en realidad a Kirk le tendieron una trampa*. [5]
6.	**KIRK:** Señor Spock, en esa colonia había ciento cincuenta hombres, mujeres y niños. ¿Qué probabilidades hay de que hayan sobrevivido?

	SPOCK: Absolutamente ninguna, capitán. *En realidad hay muchos supervivientes, que están sanos y salvos.* [6]
7.	**SPOCK:** Lo que usted describe se conocía en la lengua vernácula como píldora de la felicidad. Y usted, como científico, debería saber que eso no es posible. *En realidad es posible, y a Spock lo drogan con una.* [7]
8.	**SPOCK:** Las probabilidades de que a usted y a mí nos maten son de 2.228,7 contra una. **KIRK:** ¿De 2.228,7 contra una? Son unas probabilidades muy halagüeñas, señor Spock. *De hecho, ambos sobreviven.* [8]
9.	**KIRK:** Señor Spock, ¿podemos atrapar a esos guardias? ¿Qué probabilidades hay de que salgamos de aquí? **SPOCK:** Es difícil calcularlo con precisión, capitán. Yo diría que aproximadamente 7.824,7 contra una. *Al final ambos logran escapar.* [9]
10.	**KIRK:** Y bien, ¿qué probabilidades tenemos ahora [de escapar]? **SPOCK:** Menos de siete mil contra una, capitán. Es asombroso que hayamos llegado hasta aquí. *Al final ambos logran escapar.* [10]
11.	**SPOCK:** Sus probabilidades de sobrevivir no son muy prometedoras. Ni siquiera sabemos si la explosión será lo bastante fuerte. **KIRK:** Es un riesgo calculado, señor Spock. *El capitán sobrevive.* [11]
12.	**KIRK:** ¿Cree que podríamos crear una disrupción sónica con dos de nuestros comunicadores? **SPOCK:** Solo hay una pequeña probabilidad de que funcione. *Funciona.* [12]
13.	**MCCOY:** Las probabilidades [de que nuestros amigos sobrevivan] no son muchas. **SPOCK:** No. Yo diría que unas cuatrocientas…

	McCoy lo interrumpe, pero Spock probablemente iba a decir «cuatrocientas contra una». Al final sus amigos sobreviven. [13]
14.	**CHEKOV:** A lo mejor es una nube de polvo interestelar. **SPOCK:** Poco probable, alférez. *En realidad, lo que acaban de ver no es una nube de polvo, sino una gigantesca criatura espacial que consume energía.* [14]
15.	**KIRK:** Spock, si invierte los circuitos del neuroanalizador de McCoy, ¿podrá crear un contracampo para bloquear el proyector de parálisis? **SPOCK:** Tengo mis dudas sobre las posibilidades de éxito, capitán… **KIRK:** ¿Hay alguna posibilidad? **SPOCK:** Una muy pequeña. *De hecho, no funciona.* [15]
16.	**KIRK:** Señor Spock, ¿es posible que en algún lugar de este planeta haya una civilización más avanzada, capaz de construir ese obelisco o de desarrollar un sistema de deflectores? **SPOCK:** Es muy poco probable, capitán. Las sondas de los sensores indican que aquí solo hay un tipo de vida. *Spock tiene razón.* [16]
17.	**SPOCK:** Esa nave está vacía. Las probabilidades de que haya vida a bordo son del 0,997. *En realidad, en la nave hay una peligrosa forma de vida extraterrestre*. [17]
18.	**KIRK:** ¿Se puede programar el teletransportador para que nos devuelva a nuestro estado anterior? **SPOCK:** Es posible. Pero las probabilidades son de 99,7 contra una. *El teletransportador funciona correctamente. Se encuentran bien.* [18]
19.	**KIRK:** Spock, ¿cree que Harry Mudd está ahí abajo? **SPOCK:** Las probabilidades de que esté en Motherlode son del 81 %, con un margen de error más menos de 0,53. *En efecto, Mudd está allí.* [19]

20.	**EM:** Vamos a morir todos aquí. **SPOCK:** Es una probabilidad estadística. *Sobreviven.* [20]
21.	**EM:** ¿[El saboteador] es uno de los nuestros? **SPOCK:** Estoy un 82,5 % a favor de esa posibilidad. *En efecto, el saboteador es uno de ellos.* [21]
22.	**KIRK:** Señor Spock, ¿qué probabilidades tenemos? **SPOCK:** Si la densidad no aumenta, deberíamos ser capaces de controlar la situación. *Lo consiguen.* [22]
23.	**SPOCK:** Capitán, interceptar las tres naves es una imposibilidad. *Kirk consigue interceptarlas.* [23]

B

Respuestas al ejercicio de calibración

TANDA 1. ¿SON CIERTOS ESTOS DATOS ZOOLÓGICOS?

1. Falso. El mamífero más grande es la ballena, no el elefante.
2. Verdadero.
3. Falso. El milpiés es el animal que tiene más patas; algunos llegan a tener setecientas cincuenta. El ciempiés puede tener hasta 354 patas.
4. Verdadero. Los primeros mamíferos aparecieron hace unos 200 millones de años. Los dinosaurios se extinguieron hace unos 65 millones de años.
5. Falso.
6. Falso. Los camellos no almacenan agua en las jorobas, sino grasa.
7. Verdadero.
8. Verdadero. El panda gigante come casi exclusivamente bambú.
9. Falso. El ornitorrinco es uno de los dos mamíferos que ponen huevos. El otro es el equidna.
10. Verdadero.

TANDA 2. ¿QUÉ PERSONAJE HISTÓRICO NACIÓ ANTES?

1. Confucio (551 a. C.) nació antes que Julio César (100 a. C.).
2. Mahatma Gandhi (1869) nació antes que Fidel Castro (1926).
3. Nelson Mandela (1918) nació antes que Ana Frank (1929).
4. Cleopatra (69 a. C.) nació antes que Mahoma (hacia 570).
5. Juana de Arco (hacia 1412) nació antes que William Shakespeare (1564).
6. Sun Tzu (544 a. C.) nació antes que George Washington (1732).
7. Gengis Kan (hacia 1160) nació antes que Leonardo da Vinci (1452).
8. Karl Marx (1818) nació antes que la reina Victoria (1819).
9. Marilyn Monroe (1926) nació antes que Sadam Huséin (1937).
10. Albert Einstein (1879) nació antes que Mao Tse-Tung (1893).

TANDA 3. ¿QUÉ PAÍS TENÍA MÁS HABITANTES EN 2019?

1. Alemania (84 millones) tiene más habitantes que Francia (65 millones).
2. Japón (127 millones) tiene más habitantes que Corea del Sur (51 millones).

3. Brasil (211 millones) tiene más habitantes que Argentina (45 millones).
4. Egipto (100 millones) tiene más habitantes que Botsuana (2 millones).
5. México (128 millones) tiene más habitantes que Guatemala (18 millones).
6. Panamá (cuatro millones) tiene más habitantes que Belice (390.000).
7. Haití (11 millones) tiene más habitantes que Jamaica (3 millones).
8. Grecia (10 millones) tiene más habitantes que Noruega (5 millones).
9. China (1.430 millones) tiene más habitantes que la India (1.370 millones).
10. Irán (83 millones) tiene más habitantes que Irak (39 millones).

TANDA 4. ¿SON CIERTOS ESTOS DATOS CIENTÍFICOS?

1. Falso. Marte tiene dos satélites: Fobos y Deimos.
2. Verdadero.
3. Falso. El latón no es una aleación de hierro y cobre, sino de cobre y zinc.
4. Verdadero. Una cucharada de aceite tiene unas ciento veinte calorías, mientras que una cucharada de mantequilla puede tener hasta ciento diez calorías.
5. Falso, el elemento más ligero no es el helio, sino el hidrógeno.
6. El resfriado común no es una infección bacteriana, sino vírica.

7. Verdadero.
8. Falso. Las estaciones se deben a la inclinación del eje terrestre.
9. Verdadero.
10. Verdadero.

Notas

1. Las descripciones del caso Dreyfus que aparecen en este capítulo están tomadas de Jean-Denis Bredin, *L'Affaire*, París, Julliard, 1983; Guy Chapman, *The Dreyfus Trials*, Londres, B. T. Batsford Ltd., 1972; y Piers Paul Read, *The Dreyfus Affair: The Scandal That Tore France in Two*, Londres, Bloomsbury, 2012.

2. «Men of the Day —No. DCCLIX— Captain Alfred Dreyfus», *Vanity Fair*, 7 de septiembre de 1899, <https://bit.ly/2LPkCsl>.

3. Conviene señalar que los fiscales inclinaron la balanza de la justicia haciendo llegar al juez un dosier con cartas falsas que incriminaban a Dreyfus. Sin embargo, los historiadores no creen que los oficiales que detuvieron a Dreyfus quisieran inculparlo desde el principio, sino que se convencieron de su culpabilidad y estuvieron dispuestos a jugar sucio para conseguir que lo condenaran.

4. El concepto de *razonamiento motivado direccional* se popularizó gracias a un artículo de Ziva Kunda, «The Case for Motivated Reasoning», *Psychological Bulletin*, vol. 108, n.º 3, 1990, págs. 480-498, <https://bit.ly/2MMybM5>.

5. Thomas Gilovich, *How We Know What Isn't So: The Fallibility of Human Reason in Everyday Life*, Nueva York: The Free Press, 1991, pág. 84 (trad. cast.: *Convencidos, pero equivocados: guía para reconocer espejismos en la vida cotidiana*, Barcelona, Milrazones, 2009).

6. Robert B. Strassler (comp.), *The Landmark Thucydides*, Nueva York, The Free Press, 2008, pág. 282.

7. La metáfora de «la argumentación como guerra» fue observada por George Lakoff y Mark Johnson en *Metaphors We Live By*, Chicago, University of Chicago Press, 1980 (trad. cast.: *Metáforas de la vida cotidiana*, Madrid, Cátedra, 2017).

8. Incluso algunas palabras que no parecen tener relación con la metáfora del combate defensivo muestran en ocasiones alguna vinculación con ella cuando indagamos en su origen. *Rebatir* una afirmación, por ejemplo, equivale a argumentar que es falsa, pero esta palabra significa también «rechazar un ataque».

9. Ronald Epstein, Daniel Siegel y Jordan Silberman, «Self-Monitoring in Clinical Practice: A Challenge for Medical Educators», *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, vol. 28, n.º 1, invierno de 2008, págs. 5-13.

10. Randall Kiser, *How Leading Lawyers Think*, Londres y Nueva York, Springer, 2011, pág. 100.

1. G. K. Chesterton, «The Drift from Domesticity», en *The Thing* (1929), loc. 337, Kindle (trad. cast.: *La cosa y otros artículos de fe*, Sevilla, Espuela de Plata, 2010).

2. G. K. Chesterton, *The Collected Works of G. K. Chesterton*, vol. 3, San Francisco (CA), Ignatius Press, 1986, pág. 157.

3. James Simpson, *The Obstetric Memoirs and Contributions of James Y. Simpson*, vol. 2, Filadelfia, J. B. Lippincott & Co, 1856.

4. Leon R. Kass, «The Case for Mortality», *American Scholar*, vol. 52, n.º 2, primavera de 1983, págs. 173-191.

5. Alina Tugend, «Meeting Disaster with More Than a Wing and a Prayer», *New York Times*, 19 de julio de 2008, <https://www.nytimes.com/2008/07/19/business/19shortcuts.html>.

6. *Election*, dirigida por Alexander Payne, MTV Films en colaboración con Bona Fide Productions, 1999.

7. R. W. Robins y J. S. Beer, «Positive Illusions about the Self: Short-term Benefits and Long-term Costs», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 80, n.º 2, 2001, págs. 340-352, doi:10.1037/0022-3514.80.2.340.

8. Jesse Singal, «Why Americans Ignore the Role of Luck in Everything», *The Cut*, 12 de mayo de 2016, <https://www.thecut.com/2016/05/why-americans-ignore-the-role-of-luck-in-everything.html>.

9. Wistfulxwaves (usuaria de Reddit), comentario a «Masochistic Epistemology», Reddit, 17 de septiembre de 2018, <https://www.reddit.com/r/BodyDysmorphia/comments/9gntam/masochistic_epistemology/e6fwxzf/>.

10. A. C. Cooper, C. Y. Woo y W. C. Dunkelberg, «Entrepreneurs' Perceived Chances for Success», *Journal of Business Venturing*, vol. 3, n.º 2, 1988, págs. 97-108, doi:10.1016/0883-9026(88)90020-1.

11. Daniel Bean, «Never Tell Me the Odds», *Daniel Bean Films* (blog), 29 de abril de 2012, <https://danielbeanfilms.wordpress.com/2012/04/29/never-tell-me-the-odds/>.

12. Nils Brunsson, «The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions», *Journal of Management Studies*, vol. 19, n.º 1, 1982, págs. 29-44.

13. La distinción entre beneficios emocionales y sociales divide a los psicólogos con respecto a la verdadera función de la mentalidad de soldado. Los psicólogos tradicionales describen los beneficios del razonamiento motivado como una especie de «sistema inmunitario psicológico» que evolucionó para proteger nuestra salud mental, del mismo modo que el verdadero sistema inmunitario evolucionó para proteger nuestra salud física.

La idea de un sistema inmunitario psicológico es interesante. Lo malo, aducen los psicólogos evolutivos, es que no tiene sentido. No hay razón alguna para que la evolución dote a la mente de la capacidad de sentirse bien. Sin embargo, sí hay una razón para que la evolución nos dé la capacidad de tener buena apariencia. El atractivo físico propicia la sumisión y el apareamiento. Los psicólogos evolutivos sostienen que los beneficios sociales del razonamiento motivado son su razón de ser y que los beneficios emocionales son solo efectos secundarios.

Cabe también la posibilidad de que el uso de la mentalidad de soldado no sea un rasgo evolutivo. La usamos simplemente porque nos hace sentir bien y porque podemos. Por analogía, la masturbación no evolucionó *per se.* Pero el impulso sexual sí que evolucionó, y las manos evolucionaron…, y los seres humanos aprendimos a combinar ambas cosas.

14. Robert A. Caro, *Master of the Senate: The Years of Lyndon Johnson III*, Nueva York, Knopf Doubleday Publishing Group, 2009, pág. 886.

15. Z. J. Eigen e Y. Listokin, «Do Lawyers Really Believe Their Own Hype, and Should They? A Natural Experiment», *Journal of Legal Studies*, vol. 41, n.º 2, 2012, págs. 239-267, doi:10.1086/667711.

16. Caro, *Master of the Senate*, *op. cit.*, pág. 886.

17. Esta analogía entre las opiniones y la ropa se le ocurrió a Robin Hanson, «Are Beliefs Like Clothes?», <http://mason.gmu.edu/~rhanson/belieflikeclothes.html>.

18. Randall Munroe, «Bridge», *XKCD*, <https://xkcd.com/1170>.

19. Peter Nauroth *et al.*, «Social Identity Threat Motivates Science-Discrediting Online Comments», *PloS One*, vol. 10, n.º 2, 2015, doi:10.1371/journal.pone.0117476.

20. Kiara Minto *et al.*, «A Social Identity Approach to Understanding Responses to Child Sexual Abuse Allegations», *PloS One*, 11, 25 de abril de 2016, doi:10.1371/journal.pone.0153205.

21. Estas conclusiones están recogidas en Eigen y Listokin, «Do Lawyers Really Believe Their Own Hype, and Should They?», art. cit. En las negociaciones se produce el mismo efecto indeseado: los estudiantes que son asignados al azar a una de las partes antes de leer el sumario tienden a creer que su defendido tiene la razón, por lo que exigen más dinero durante el litigio. Como consecuencia de ello, la indemnización suele ser menor porque les resulta más difícil llegar a un acuerdo favorable. Véase George Loewenstein, Samuel Issacharoff, Colin Camerer y Linda Babcock, «Self-Serving Assessments of Fairness and Pretrial Bargaining», *Journal of Legal Studies*, vol. 22, n.º 1, 1993, págs. 135-159.

1. Bryan Caplan, «Rational Ignorance Versus Rational Irrationality», *KYKLOS*, vol. 54, n.º 1, 2001, págs. 2-26; doi:10.1111/1467-6435.00128. Según Caplan, las personas manipulan sus propias creencias, pues solo dan credibilidad a lo que les conviene. Así es como funciona a veces la mentalidad de soldado: oímos una opinión y la aceptamos sin más. Pero, en otras ocasiones, la mentalidad de soldado tiene que esforzarse bastante más para justificar una creencia falsa.

2. El mejor análisis de los efectos del sesgo del presente y del sesgo de intensidad en la toma de decisiones es el libro de George Ainslie, *Picoeconomics: The Strategic Interaction of Successive Motivational States Within the Person*, Cambridge (Reino Unido), Cambridge University Press, 1992.

3. Andrea Gurmankin Levy *et al.*, «Prevalence of and Factors Associated with Patient Nondisclosure of Medically Relevant Information to Clinicians», *JAMA Network Open*, vol. 1, n.º 7, 30 de noviembre de 2018, e185293, <https://jamanetwork.com/journals/jamanetworkopen/fullarticle/2716996>.

4. «Up to 81% of Patients Lie to Their Doctors — And There's One Big Reason Why», *The Daily Briefing,* 10 de diciembre de 2018, <https://www.advisory.com/daily-briefing/2018/12/10/lying-patients>.

5. Joanne Black, «New Research Suggests Kiwis Are Secretly Far More Ambitious Than We Let On», *Noted*, 4 de abril de 2019, <https://www.noted.co.nz/health/psychology/ambition-new-zealanders-more-ambitious-than-we-let-on/>.

6. Mark Svenvold, *Big Weather: Chasing Tornadoes in the Heart of America*, Nueva York, Henry Holt and Co., 2005, pág. 15.

1. Usuario u/AITAthrow12233, «AITA if I Don’t Want My Girlfriend to Bring Her Cat When She Moves in?», Reddit, 3 de noviembre de 2018, <https://www.reddit.com/r/AmItheAsshole/comments/9tyc9m/aita_if_i_dont_want_my_girlfriend_to_bring_her/>.

2. Alexandra Wolfe, «Katie Couric, Woody Allen: Jeffrey Epstein's Society Friends Close Ranks», *Daily Beast*, 1 de abril de 2011, <https://www.thedailybeast.com/katie-couric-woody-allen-jeffrey-epsteins-society-friends-close-ranks>.

3. Isaac Asimov, «A Cult of Ignorance», *Newsweek*, 21 de enero de 1980.

4. Richard Shenkman, *Just How Stupid Are We? Facing the Truth about the American Voter*, Nueva York, Basic Books, 2008.

5. Este ejemplo no quiere decir que los liberales y los conservadores apliquen en la misma medida al cambio climático el razonamiento motivado, sino que la gente en general lo aplica a esta cuestión.

6. Dan M. Kahan, «'Ordinary Science Intelligence': A Science-Comprehension Measure for Study of Risk and Science Communication, with Notes on Evolution and Climate Change», *Journal of Risk Research*, vol. 20, n.º 8, 2017, págs. 995-1016, doi:10.1080/13669877.2016.1148067.

7. Caitlin Drummond y Baruch Fischhoff, «Individuals with Greater Science Literacy and Education Have More Polarized Beliefs on Controversial Science Topics», *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 114, n.º 36, 2017, págs. 9587-9592, doi:10.1073/pnas.1704882114.

8. Yoel Inbar y Joris Lammers, «Political Diversity in Social and Personality Psychology», *Perspectives on Psychological Science*, vol. 7, septiembre de 2012, págs. 496-503.

9. Estos elementos están tomados de dos de las escalas más utilizadas para medir la «rigidez». El elemento 1 corresponde a la «escala de autoritarismo de la derecha», desarrollada para determinar la «personalidad autoritaria». Los elementos 2-4 corresponden a la «escala de conservadurismo de Wilson», desarrollada para detectar «el autoritarismo, el dogmatismo, el fascismo y la actitud anticientífica». G. D. Wilson y J. R. Patterson, «A New Measure of Conservatism», *British Journal of Social and Clinical Psychology*, vol. 7, n.º 4, 1968, págs. 264-269, doi:10.1111/j.2044-8260.1968.tb00568.x.

10. William Farina, *Ulysses S. Grant, 1861-1864: His Rise from Obscurity to Military Greatness*, Jefferson (NC), McFarland & Company, 2014, pág. 147.

11. Charles Carleton Coffin, *Life of Lincoln*, Nueva York y Londres, Harper & Brothers, 1893, pág. 381.

12. William Henry Herndon y Jesse William Weik, *Herdon's Informants: Letters, Interviews, and Statements about Abraham Lincoln*, Champaign (IL), University of Illinois Press, 1998, pág. 187.

13. Bethany Brookshire (@BeeBrookshire), Twitter, 22 de enero de 2018, <https://bit.ly/2Awl8qJ>.

14. *Ibidem*, 29 de enero de 2018, <https://bit.ly/2GTkUjd>.

15. Bethany Brookshire, «I Went Viral. I Was Wrong», entrada de su blog, 29 de enero de 2018, <https://bethanybrookshire.com/i-went-viral-i-was-wrong/>.

16. Regina Nuzzo, «How Scientists Fool Themselves — And How They Can Stop», *Nature*, 7 de octubre de 2015, <https://www.nature.com/news/how-scientists-fool-themselves-and-how-they-can-stop-1.18517>.

17. Darwin Correspondence Project, «Letter no. 729», <https://www.darwinproject.ac.uk/letter/DCP-LETT-729.xml>, consultada el 5 de enero de 2020.

18. *Ibidem*, «Letter no. 2791», <https://www.darwinproject.ac.uk/letter/DCP-LETT-2791.xml>, consultada el 7 de febrero de 2020.

19. *Ibid.*, «Letter no. 2741», <https://www.darwinproject.ac.uk/letter/DCP-LETT-2741.xml>, consultada el 10 de enero de 2020.

1. Max H. Bazerman y Don Moore, *Judgment in Managerial Decision Making*, Nueva York, John Wiley & Sons, 2008, pág. 94.

2. Usuario u/spiff2268, comentario sobre «[Serious] Former Incels of Reddit. What Brought You the Ideology and What Took You Out?», Reddit, 22 de agosto de 2018, <https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/99buzw/serious_former_incels_of_reddit_what_brought_you/e4mt073/>.

3. Greendruid, «Re: Democrats May Maneuver around GOP on Healthcare», Discussion World Forum, 26 de abril de 2009, <http://www.discussionworldforum.com/showpost.php?s=70747dd92d8fbdba12c4dd0592d72114&p=7517&postcount=4>.

4. Andrew S. Grove, *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company*, Nueva York, Doubleday, 1999, pág. 89 (trad. cast.: *Solo los paranoides sobreviven: cómo explotar los puntos críticos que son un desafío para cualquier empresa y para la carrera de cualquier persona*, Barcelona, Granica, 1997).

5. Expresión tomada del libro de Hugh Prather *Love and Courage*, Nueva York, MJF Books, 2001, pág. 87 (trad. cast.: *Palabras de amor y coraje*, Barcelona, Emecé, 1994).

6. Una versión más habitual de este experimento psicológico es: «¿Qué le dirías a un amigo que se encontrara en esa situación?». Puede resultar útil, pero lo malo es que a veces los amigos son muy fáciles de convencer.

7. Julie Bort, «Obama Describes What Being in the Situation Room Is Like — And It's Advice Anyone Can Use to Make Hard Decisions», *Business Insider*, 24 de mayo de 2018, <https://www.businessinsider.com/obama-describes-situation-room-gives-advice-for-making-hard-decisions-2018-5>.

8. Evidentemente, puedes cambiar «feministas» y «conservadores» por lo que te plazca.

9. Los lectores más avispados se habrán dado cuenta de que el test del sesgo situacional no es un experimento del todo inocente; al modificar el *statu quo*, añadimos a la decisión un coste transaccional. Pero como se trata de un experimento psicológico, podemos fingir que el coste de la transacción es cero.

10. Se podría argumentar que hay una diferencia entre (1) no invitar a los europeos a formar parte de la sociedad y la economía británicas, y (2) anular esa invitación una vez cursada. De hecho, esa es otra posible asimetría inherente al test del sesgo situacional. Aun así, resulta útil saber si esa es tu principal objeción, si es que lo es.

11. Una versión más matizada del experimento del sesgo situacional la encontramos en Nick Bostrom y Toby Ord, «The Reversal Test: Eliminating Status Quo Bias in Applied Ethics», *Ethics*, vol. 116, n.º 4, julio de 2006, págs. 656-679, <https://www.nickbostrom.com/ethics/statusquo.pdf>.

1. *Star Trek Beyond (Star Trek: más allá)*, dirigida por Justin Lin (Hollywood, CA, Paramount Pictures, 2016).

2. *Star Trek: The Original Series (Star Trek: la serie original)*, temporada 2, episodio 3, «Friday's Child» («Hijo de un jefe»), emitido el 1 de diciembre de 1967 en la cadena NBC [esta y las siguientes menciones a las fechas de emisión de episodios de *Star Trek* se refieren siempre a la cadena NBC].

3. *Ibidem*, temporada 1, episodio 27, «Errand of Mercy» («Tentativa de salvamento»), emitido el 23 de marzo de 1967.

4. *Ibidem*, temporada 1, episodio 25, «This Side of Paradise» («Esa cara del paraíso»), emitido el 2 de marzo de 1967.

5. «As a Percentage, How Certain Are You that Intelligent Life Exists Outside of Earth?», Reddit, 31 de octubre de 2017, <https://www.reddit.com/r/Astronomy/comments/79up5b/as_a_percentage_how_certain_are_you_that/dp51sg2/>.

6. «How Confident Are You that You Are Going to Hit Your 2017 Sales Goals? What Gives You that Confidence?», Quora, <https://www.quora.com/How-confident-are-you-that-you-are-going-to-hit-your-2017-sales-goals-What-gives-you-that-confidence>.

7. Usuario Filmfan345, «How Confident Are You That You Won't Convert on Your Deathbed?», Reddit, 3 de febrero de 2020, <https://www.reddit.com/r/atheism/comments/eycqrb/how_confident_are_you_that_you_wont_convert_on/>.

8. M. Podbregar *et al.*, «Should We Confirm Our Clinical Diagnostic Certainty by Autopsies?», *Intensive Care Medicine*, vol. 27, n.º 11, 2001, pág. 1752, doi:10.1007/s00134-001-1129-x.

9. He tenido que echarle un poco de imaginación para meter las distintas predicciones de Spock en estas categorías. Por ejemplo, la categoría «probable» incluye la vez en que Spock habla de una «probabilidad estadística» y también la vez en que calcula una «probabilidad del 82,5 %». Para representar los resultados, he situado las predicciones «imposibles» en cero probabilidades; las «muy improbables», en el 10 %; las «poco probables», en el 25 %; y las «probables», en el 75 %. En definitiva, esto debe entenderse como una representación aproximada y panorámica de las estimaciones de Spock y no como una curva de calibración propiamente dicha.

10. Douglas W. Hubbard, *How to Measure Anything: Finding the Value of "Intangibles" in Business*, Hoboken (NJ), John Wiley & Sons, 2007, pág. 61.

11. Robert Kurzban, *Why Everyone (Else) Is a Hypocrite*, Princeton (NJ), Princeton University Press, 2010.

12. La técnica que se muestra en estos párrafos está inspirada en el libro de Douglas W. Hubbard, *How to Measure Anything*, *op. cit.*, pág. 58.

13. Para que resulte más equitativo, la apuesta de la bola también sería pagadera al cabo de un año, igual que la de los coches autónomos, a fin de que mi decisión no esté sesgada por la posibilidad de cobrar el dinero en el acto.

1. Steven Callahan, *Adrift: Seventy-six Days Lost at Sea*, Nueva York, Houghton Mifflin, 1986 (trad. cast.: *A la deriva: setenta y seis días perdido en el mar*, Madrid, Capitán Swing, 2019).

2. *Ibidem*, pág. 84.

3. *Ibid.*, pág. 39.

4. *Ibid.*, pág. 45.

5. Carol Tavris y Elliot Aronson, *Mistakes Were Made (But Not by Me): Why We Justify Foolish Beliefs, Bad Decisions, and Hurtful Acts*, Nueva York, Houghton Mifflin Harcourt, 2007, pág. 11.

6. Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, Nueva York, Farrar, Straus and Giroux, 2013, pág. 264 (trad. cast.: *Pensar rápido, pensar despacio*, Barcelona, Debate, 2012).

7. Darwin Correspondence Project, «Letter no. 3272», <https://www.darwinproject.ac.uk/letter/DCP-LETT-3272.xml>, consultada el 1 de diciembre de 2019.

8. Charles Darwin, *The Autobiography of Charles Darwin*, Nueva York, W. W. Norton & Company, 1958, pág. 126 (trad. cast.: *Autobiografía*, Pamplona, Laetoli, 2008).

9. *The Office*, temporada 2, episodio 5, «Halloween», dirigido por Paul Feig, escrito por Greg Daniels, emitido el 18 de octubre de 2005 en la NBC.

10. Stephen Fried, *Bitter Pills: Inside the Hazardous World of Legal Drugs*, Nueva York, Bantam Books, 1998, pág. 358.

11. David France, *How to Survive a Plague: The Inside Story of How Citizens and Science Tamed AIDS*, Nueva York, Knopf Doubleday Publishing Group, 2016, pág. 478 [sí se estrenó en castellano el documental basado en el libro, escrito y dirigido por David France: *Cómo sobrevivir a una plaga*, Public Square Films and Ninety Thousand Words 2012].

12. Douglas LaBier, «Why Self-Deception Can Be Healthy for You», *Psychology Today*, 18 de febrero de 2013, <https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-new-resilience/201302/why-self-deception-can-be-healthy-you>.

13. Joseph T. Hallinan, *Kidding Ourselves: The Hidden Power of Self Deception*, Nueva York, Crown, 2014.

14. Stephanie Bucklin, «Depressed People See the World More Realistically — And Happy People Just Might Be Slightly Delusional», *Vice*, 22 de junio de 2017, <https://www.vice.com/en_us/article/8x9j3k/depressed-people-see-the-world-more-realistically>.

15. J. D. Brown, «Evaluations of Self and Others: Self-Enhancement Biases in Social Judgments», *Social Cognition*, vol. 4, n.º 4, 1986, págs. 353-376, <http://dx.doi.org/10.1521/soco.1986.4.4.353>.

16. Que la gente, por término medio, se considere mejor que sus iguales demuestra que al menos algunas personas se engañan a sí mismas. Al fin y al cabo, el mundo real no es Lake Wobegon, donde «todos los niños están por encima de la media». Pero también cabe suponer que la mayoría de las personas que se consideran de alguna manera mejores que sus iguales simplemente perciban, no sin razón, que están por encima de la media. El éxito y la felicidad de esas personas podría explicar los resultados del muestreo.

17. Shelley Taylor y Jonathon Brown, «Illusion and Well-being: A Social Psychological Perspective on Mental Health», *Psychological Bulletin*, vol. 103, n.º 2, 1988, págs. 193-210, doi.org/10.1037/0033-2909.103.2.193.

18. Ruben Gur y Harold Sackeim, «Lying to Ourselves», entrevista realizada por Robert Krulwich, *Radiolab*, estudios WNYC, 10 de marzo de 2008, <https://www.wnycstudios.org/podcasts/radiolab/segments/91618-lying-to-ourselves>.

19. El «cuestionario de autoengaño» aparece en «Self-Deception: A Concept in Search of a Phenomenon», un artículo publicado por R. C. Gur y H. A. Sackeim en *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 37, 1979, págs. 147-169. Se ha citado como ejemplo de los efectos del autoengaño en libros como *The Elephant in the Brain*, de Robin Hanson y Kevin Simler y en pódcast como *Radiolab.*

1. Esta frase se atribuye por primera vez a Ford en 1947, en un número del *Reader's Digest*, que no aporta ninguna referencia (*The Reader's Digest*, septiembre de 1947, pág. 64; a través de Garson O'Toole, «Whether You Believe You Can Do a Thing or Not, You Are Right», *Quote Investigator*, 3 de febrero de 2015, <https://quoteinvestigator.com/2015/02/03/you-can/>).

2. Dicho popular.

3. Jonathan Fields, «Odds Are for Suckers», entrada de blog, <http://www.jonathanfields.com/odds-are-for-suckers/>.

4. Cris Nikolov, «10 Lies You Will Hear Before You Chase Your Dreams», *MotivationGrid*, 14 de diciembre de 2013, <https://motivationgrid.com/lies-you-will-hear-pursue-dreams/>.

5. Victor Ng, *The Executive Warrior: 40 Powerful Questions to Develop Mental Toughness for Career Success* (Singapur: Marshall Cavendish International, 2018).

6. Michael Macri, «9 Disciplines of Every Successful Entrepreneur», Fearless Motivation, 21 de enero de 2018, <https://www.fearlessmotivation.com/2018/01/21/9-disciplines-of-every-successful-entrepreneur/>.

7. William James, *The Will to Believe*, <https://www.gutenberg.org/files/26659/26659-h/26659-h.htm> (trad. cast.: *La voluntad de creer*, Barcelona, Marbot, 2009, pág. 100).

8. Jeff Lunden, «Equity at 100: More Than Just a Broadway Baby», *Weekend Edition Saturday*, NPR, 25 de mayo de 2013, <https://www.npr.org/2013/05/25/186492136/equity-at-100-more-than-just-a-broadway-baby>.

9. Shellye Archambeau, «Take Bigger Risks», entrevista realizada por Reid Hoffman, *Masters of Scale*, pódcast, <https://mastersofscale.com/shellye-archambeau-take-bigger-risks/>.

10. Norm Brodsky, «Entrepreneurs: Leash Your Optimism», *Inc*., diciembre de 2011, <https://www.inc.com/magazine/201112/norm-brodsky-on-entrepreneurs-as-perennial-optimists.html>.

11. Podría decirse que el crecimiento del fax era una amenaza que Brodsky debería haber visto venir. Las ventas de faxes se habían duplicado durante los años anteriores, según M. David Stone, «PC to Paper: Fax Grows Up», *PC Magazine*, 11 de abril de 1989.

12. Ben Horowitz, *The Hard Thing about Hard Things*, Nueva York, HarperCollins, 2014.

13. Elon Musk, «Fast Cars and Rocket Ships», entrevista realizada por Scott Pelley, *60 Minutes*, emitida el 30 de marzo de 2014, en la cadena CBS, <https://www.cbsnews.com/news/tesla-and-spacex-elon-musks-industrial-empire/>.

14. Catherine Clifford, «Elon Musk Always Thought SpaceX Would ‘Fail’ and He’d Lose His Paypal Millions», CNBC.com, 6 de marzo de 2019, <https://www.cnbc.com/2019/03/06/elon-musk-on-spacex-i-always-thought-we-would-fail.html>.

15. Rory Cellan-Jones, «Tesla Chief Elon Musk Says Apple Is Making an Electric Car», BBC, 11 de enero de 2016, <https://www.bbc.com/news/technology-35280633>.

16. Musk, «Fast Cars and Rocket Ships», entrevista citada.

17. Elon Musk y Sam Altman, «Elon Musk on How to Build the Future», *Y-Combinator*, blog, 15 de septiembre de 2016, <https://blog.ycombinator.com/elon-musk-on-how-to-build-the-future/>.

18. Paul Hoynes, «'Random Variation' Helps Trevor Bauer, Cleveland Indians Beat Houston Astros», Cleveland.com, 27 de abril de 2017, <https://www.cleveland.com/tribe/2017/04/random_variation_helps_trevor.html>.

19. Alex Hooper, «Trevor Bauer's Random Variation Downs Twins Again», CBS Cleveland, 14 de mayo de 2017, <https://cleveland.cbslocal.com/2017/05/14/trevor-bauers-random-variation-downs-twins-again/>.

20. Merritt Rohlfing, «Trevor Bauer's Homers Have Disappeared», *SB Nation*, blog, 26 de mayo de 2018, <https://bit.ly/2RCg8Lb>.

21. La carga emocional de la varianza es aún más pesada de lo que indica este gráfico. No nos gustan las pérdidas, lo que significa que la pesadumbre de una pérdida es mayor que el placer que se deriva de una ganancia de magnitud similar. Por lo tanto, si no incorporas la varianza a tus expectativas, los puntos bajos de la línea serrada parecerán todavía más bajos.

22. Zack Meisel, «Trevor Bauer Continues to Wonder When Lady Luck Will Befriend Him: Zack Meisel's Musings», Cleveland.com, junio de 2017, <https://www.cleveland.com/tribe/2017/06/cleveland_indians_minnesota_tw_138.html>.

23. «Amazon CEO Jeff Bezos and Brother Mark Give a Rare Interview About Growing Up and Secrets to Success», publicado por Summit, YouTube, 14 de noviembre de 2017, <https://www.youtube.com/watch?v=Hq89wYzOjfs>.

24. Lisa Calhoun, «When Elon Musk Is Afraid, This Is How He Handles It», *Inc.*, 20 de septiembre de 2016, <https://www.inc.com/lisa-calhoun/elon-musk-says-he-feels-fear-strongly-then-makes-this-move.html>.

25. Nate Soares, «Come to Your Terms», Minding Our Way, 26 de octubre de 2015, <http://mindingourway.com/come-to-your-terms/>.

1. «Amazon’s Source», *Time*, 27 de diciembre de 1999.

2. «Jeff Bezos in 1999 on Amazon’s Plans Before the Dotcom Crash», CNBC, <https://www.youtube.com/watch?v=GltlJO56S1g>.

3. Eugene Kim, «Jeff Bezos to Employees: “One Day, Amazon Will Fail” But Our Job Is to Delay It as Long as Possible», CNBC, 15 de noviembre de 2018, <https://www.cnbc.com/2018/11/15/bezos-tells-employees-one-day-amazon-will-fail-and-to-stay-hungry.html>.

4. Jason Nazar, «The 21 Principles of Persuasion», *Forbes*, 26 de marzo de 2013, <https://www.forbes.com/sites/jasonnazar/2013/03/26/the-21-principles-of-persuasion/>.

5. Mareo McCracken, «6 Simple Steps to Start Believing in Yourself (They'll Make You a Better Leader)», *Inc.*, 5 de febrero de 2018, <https://www.inc.com/mareo-mccracken/having-trouble-believing-in-yourself-that-means-your-leadership-is-suffering.html>.

6. Ian Dunt, «Remain Should Push for an Election», politics.co.uk, 24 de octubre de 2019, <https://www.politics.co.uk/blogs/2019/10/24/remain-should-push-for-an-election>.

7. Claude-Anne Lopez, *Mon Cher Papa: Franklin and the Ladies of Paris*, New Haven (CT), Yale University Press, 1966.

8. Benjamin Franklin, *The Autobiography of Benjamin Franklin*, Nueva York, Henry Holt and Company, 1916, en <https://www.gutenberg.org/files/20203/20203-h/20203-h.htm> (trad. cast.: *Autobiografía*, Madrid, Cátedra, 2012).

9. *Ibidem*.

10. Maunsell B. Field, *Memories of Many Men and of Some Women: Being Personal Recollections of Emperors, Kings, Queens, Princes, Presidents, Statesmen, Authors, and Artists, at Home and Abroad, During the Last Thirty Years*, Londres, Sampson Low, Marston, Low & Searle, 1874, pág. 280.

11. C. Anderson *et al.*, «A Status-Enhancement Account of Overconfidence», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 103, n.º 4, 2012, págs. 718-735, <https://doi.org/10.1037/a0029395>.

12. M. B. Walker, «The Relative Importance of Verbal and Nonverbal Cues in the Expression of Confidence», *Australian Journal of Psychology*, vol. 29, n.º 1, 1977, págs. 45-57, doi:10.1080/00049537708258726.

13. Brad Stone, *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon*, Nueva York, Little, Brown & Company, 2013 (trad. cast.: *La tienda de los sueños: Jeff Bezos y la era de Amazon*, Madrid, Anaya, 2012).

14. D. C. Blanch *et al.*, «Is It Good to Express Uncertainty to a Patient? Correlates and Consequences for Medical Students in a Standardized Patient Visit», *Patient Education and Counseling*, vol. 76, n.º 3, 2009, pág. 302, doi:10.1016/j.pec.2009.06.002.

15. E. P. Parsons *et al.*, «Reassurance Through Surveillance in the Face of Clinical Uncertainty: The Experience of Women at Risk of Familial Breast Cancer», *Health Expectations*, vol. 3, n.º 4, 2000, págs. 263-273, doi:10.1046/j.1369-6513.2000.00097.x.

16. «Jeff Bezos in 1999 on Amazon's Plans Before the Dotcom Crash», vídeo citado.

17. Randall Kiser, *How Leading Lawyers Think*, Londres y Nueva York, Springer, 2011, pág. 153.

18. Matthew Leitch, «How to Be Convincing When You Are Uncertain», Working in Uncertainty, <http://www.workinginuncertainty.co.uk/convincing.shtml>.

19. Dorie Clark, «Want Venture Capital Funding? Here's How», *Forbes*, 24 de noviembre de 2012, <https://www.forbes.com/sites/dorieclark/2012/11/24/want-venture-capital-funding-heres-how/#-39dddb331197>.

20. Stone, *The Everything Store*, *op. cit*.

21. «Jeff Bezos in 1999 on Amazon's Plans Before the Dotcom Crash», vídeo citado.

22. «Jeff Bezos 1997 Interview», grabado en junio de 1997 durante el congreso de la Special Libraries Association (SLA) celebrado en Seattle (WA), vídeo de Richard Wiggans, <https://www.youtube.com/watch?v=rWRbTnE1PEM>.

23. Dan Richman, «Why This Early Amazon Investor Bet on Jeff Bezos' Vision, and How the Tech Giant Created Its 'Flywheel'», *Geek—wire*, 3 de enero de 2017, <https://www.geekwire.com/2017/early-amazon-investor-bet-jeff-bezos-vision-tech-giant-created-flywheel/>.

1. Philip E. Tetlock y Dan Gardner, *Superforecasting: The Art and Science of Prediction*, Nueva York, Crown, 2015, pág. 4 (trad. cast.: *Superpronosticadores: el arte y la ciencia de la predicción*, Buenos Aires, Katz, 2017).

2. *Ibidem*, págs. 17-18: «G. J. P. también superó a sus competidores académicos, incluidos los de la Universidad de Míchigan y el MIT, por márgenes considerables, del 30 al 70 %, e incluso superó a los analistas de inteligencia profesionales que tenían acceso a datos clasificados. Después de dos años, a G. J. P. le estaba yendo mucho mejor que a sus competidores académicos, tanto que IARPA eliminó a los otros equipos».

3. Jerry Taylor, «A Paid Climate Skeptic Switches Sides», entrevista con Indre Viskontas y Stevie Lepp, *Reckonings*, 31 de octubre de 2017, <http://www.reckonings.show/episodes/17>.

4. Philip E. Tetlock, *Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know?*, Princeton (NJ), Princeton University Press, 2017, pág. 132 (trad. cast.: *El juicio político de los expertos*, Madrid, Capitán Swing, 2016).

5. Naturalmente, como vimos en el capítulo 6, hasta los pronosticadores más atinados se equivocan aunque estén convencidos de algo. Pero el pronosticador típico peca de exceso de confianza, y por eso se equivoca con mucha más frecuencia de lo que cree.

6. Tetlock y Gardner, *Superforecasting*, *op. cit*.

7. En este caso, los errores se calificaron mediante la puntuación de Brier. La desviación de las puntuaciones de los superpronosticadores a lo largo de un año (promediando el segundo y el tercer año del torneo) fue de −0,26. Para los pronosticadores normales, la desviación fue de cero. Mellers *et al.* definen la puntuación de Brier como «la suma de las desviaciones al cuadrado entre los pronósticos y la realidad (en la que esta se codifica como uno para el acierto y como cero para el error), que va de cero —la mejor— a dos —la peor—. Supongamos que una pregunta tiene dos resultados posibles, y que un pronosticador vaticinó una probabilidad de 0,75 para el resultado que se produjo y de 0,25 para el que no. La puntuación de Brier sería $(1 - 0{,}75)^2 + (0 - 0{,}25)^2 = 0{,}125$» (Mellers *et al.*, «Identifying and Cultivating Superforecasters as a Method of Improving Probabilistic Predictions», *Perspectives on Psychological Science*, vol. 10, n.º 3, 2015, tabla 1, pág. 270, doi:10.1177/1745691615577794).

8. Bethany Brookshire, «I Went Viral.* I Was Wrong», blog citado.

9. Scott Alexander, «Preschool: I Was Wrong», Slate Star Codex, 6 de noviembre de 2018, <https://slatestarcodex.com/2018/11/06/preschool-i-was-wrong/>.

10. Buck Shlegeris, «“Other people are wrong” vs “I am right”», *Shlegeris.com*, blog, <http://shlegeris.com/2019/02/22/wrong>.

11. Devon Zuegel, «What Is This thing?», *DevonZuegel.com*, blog, <https://devonzuegel.com/page/what-is-this-thing>.

12. Dylan Matthews, «This Is the Best News for America's Animals in Decades. It's About Baby Chickens», *Vox*, 9 de junio de 2016, <https://www.vox.com/2016/6/9/11896096/eggs-chick-culling-ended>.

1. El hecho de que el mapache de la izquierda carezca de máscara no guarda relación con lo que estoy insinuando. La ausencia de máscara es un rasgo ocasional entre los mapaches.

2. Earl Warren, «National Defense Migration Hearings: Part 29», San Francisco Hearings, febrero de 1942, 11011, Internet Archive, <https://archive.org/details/nationaldefensem29unit>.

3. Charles Darwin, carta a Asa Gray, 3 de marzo de 1860, <https://www.darwinproject.ac.uk/letter/DCP-LETT-2743.xml>.

4. Darwin, *The Autobiography of Charles Darwin*, *op. cit.*, pág. 141.

5. *Star Trek: The Original Series (Star Trek: la serie original)*, temporada 1, episodio 13, «The Galileo Seven» («El Galileo VII»), emitido el 5 de enero de 1967.

6. Tetlock, *Expert Political Judgment*, *op. cit.*, pág. 134.

7. Bruce Bueno de Mesquita, *The War Trap*, New Haven (CT), Yale University Press, 1983.

8. Deepak Malhotra y Max H. Bazerman, *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond*, Nueva York, Bantam Books, 2008, pág. 261 (trad. cast.: *El negociador genial: cómo obtener grandes resultados en la mesa de negociación, y más allá*, Barcelona, Empresa Activa, 2013).

9. Christopher Voss, *Never Split the Difference: Negotiating as if Your Life Depended on It*, Nueva York, HarperCollins, 2016, pág. 232 (trad. cast.: *Rompe la barrera del no: nueve principios para negociar como si te fuera la vida en ello*, Barcelona, Conecta, 2016).

10. Todos los detalles relativos al comité y al Hospital Homeopático de Londres están tomados del artículo de Michael Emmans Dean, «Selective Suppression by the Medical Establishment of Unwelcome Research Findings: The Cholera Treatment Evaluation by the General Board of Health, London 1854», *Journal of the Royal Society of Medicine*, vol. 109, n.º 5, 2016, págs. 200-205, doi:10.1177/0141076816645057.

11. Comentario de u/donnorama, «Whoops», Reddit, 18 de junio de 2018, <https://www.reddit.com/r/antiMLM/comments/8s1uua/whoops/>.

12. Gary A. Klein, *Sources of Power: How People Make Decisions*, Cambridge, MIT Press, 2017, pág. 276.

13. M. S. Cohen, J. T., Freeman y B. Thompson, «Critical Thinking Skills in Tactical Decision Making: A Model and a Training Strategy», en J. A. Cannon-Bowers y E. Salas (comps.), *Making Decisions Under Stress: Implications for Individual and Team Training*, Washington D. C., American Psychological Association, 1998, págs. 155-189, <https://doi.org/10.1037/10278-006>.

14. Sophia Lee, «Hindsight and Hope», *World*, 28 de enero de 2018, <https://world.wng.org/2018/01/hindsight_and_hope>.

1. Rachael Previti, «I Watched Only Fox News for a Week and This Is What I 'Learned'», *Tough to Tame*, 18 de mayo de 2019, <https://www.toughtotame.org/i-watched-only-fox-news-for-a-week-and-heres-what-i-learned>.

2. Ron French, «A Conservative and Two Liberals Swapped News Feeds. It Didn’t End Well», *Bridge Magazine*, 6 de abril de 2017, <https://www.bridgemi.com/quality-life/conservative-and-two-liberals-swapped-news-feeds-it-didnt-end-well>.

3. Christopher A. Bail *et al*., «Exposure to Opposing Views on Social Media Can Increase Political Polarization», *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 115, n.º 37, 2018, págs. 9216-9221, doi:10.1073/pnas.1804840115.

4. «Discuss Gender Equality», Reddit, <https://www.reddit.com/r/FeMRADebates/>.

5. El de los derechos de los hombres es un movimiento que considera que la sociedad los discrimina; sus miembros suelen oponerse abiertamente al feminismo.

6. Usuaria proud_slut, comentario a «In Defense of Feelings and a Challenge for the MRAs», Reddit, 19 de enero de 2015, <https://www.reddit.com/r/FeMRADebates/comments/2sxlbk/in_defense_of_feelings_and_a_challenge_for_the/cntu4rq/>.

7. Usuaria proud_slut, comentario a «You Don’t Hate Feminism, You Just Don’t Understand It», Reddit, 24 de julio de 2014, <https://www.reddit.com/r/FeMRADebates/comments/2bmtro/you_dont_hate_feminism_you_just_dont_understand_it/cj6z5er/>.

8. Usuaria avantvernacular, comentario a «Who Has Positively Changed Your View of a Group from the Opposite Side on this Sub?», Reddit, 29 de mayo de 2014, <https://www.reddit.com/r/FeMRADebates/comments/26t0ic/who_has_positively_changed_your_view_of_a_group/chubl5t/>.

9. Usuaria proud_slut, comentario a «I’m Leaving», Reddit, 7 de agosto de 2014, <https://www.reddit.com/r/FeMRADebates/comments/2cx56b/im_leaving/>.

10. Jerry Taylor, «A Paid Climate Skeptic Switches Sides», entrevista con Indre Viskontas y Stevie Lepp, *Reckonings*, 31 de octubre de 2017, <http://www.reckonings.show/episodes/17>.

11. Jerry Taylor, «Episode 3: A Professional Climate Denier Changes His Mind», entrevista con Quin Emmett y Brian Colbert Kennedy, *Important Not Important*, pódcast, <https://www.importantnotimportant.com/episode-3-jerry-taylor-transcript>.

12. Doris Kearns Goodwin, *Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln*, Nueva York, Simon & Schuster, 2005.

13. Cass R. Sunstein, *Going to Extremes: How Like Minds Unite and Divide*, Oxford, Oxford University Press, 2009, pág. 29.

14. *Bill Moyers Journal*, publicado el 1 de febrero de 2008, PBS, <http://www.pbs.org/moyers/journal/02012008/transcript1.html>.

15. «Lincoln lo puso en su gabinete y luego parece haberlo ignorado», T. Harry Williams, «Review of Lincoln's Attorney General: Edward Bates of Missouri», *Civil War History*, vol. 12, n.º 1, 1966, pág. 76, Project MUSE, doi:10.1353/cwh.1966.0034.

16. Brian McGinty, *Lincoln and the Court*, Cambridge, Harvard University Press, 2008, pág. 228.

17. Scott Alexander, «Talking Snakes: A Cautionary Tale», Less Wrong, 12 de marzo de 2009, <https://www.lesswrong.com/posts/atcJqdhCxTZiJSxo2/talking-snakes-a-cautionary-tale>.

18. Sarah McCammon, «Evangelical Writer Kisses an Old Idea Goodbye», *NPR News*, 17 de diciembre de 2018, <https://www.npr.org/transcripts/671888011>.

1. Courtney Jung, *Lactivism: How Feminists and Fundamentalists, Hippies and Yuppies, and Physicians and Politicians Made Breastfeeding Big Business and Bad Policy*, Nueva York: Basic Books, 2015, pág. 19.

2. Kerry Reals, «Jamie Oliver, I Branded Myself a Failure Because of Pro Breastfeeding Propaganda. Think Before You Speak», *The Independent*, 20 de marzo de 2016, <https://www.independent.co.uk/voices/jamieoliver-i-branded-myself-a-failure-because-of-pro-breastfeeding-propaganda-think-before-you-speak-a6942716.html>.

3. Glosswitch, «Our Regressive, Insensitive, and Cultish Attitudes Toward Breastfeeding», *New Statesman*, 11 de febrero de 2013, <https://www.newstatesman.com/lifestyle/2013/02/our-regressive-insensitive-and-cultish-attitude-breastfeeding>.

4. Adriana1987, «Breastfeeding Propaganda», BabyCentre, 7 de marzo de 2017, <https://community.babycentre.co.uk/post/a30582443/breastfeeding_propaganda>.

5. Eco Child's Play, «The Preemptive Strike on Breastfeeding», 18 de marzo de 2009, <https://ecochildsplay.com/2009/03/18/the-preemptive-strike-on-breastfeeding>.

6. Jung, *Lactivism*, *op. cit.*, pág. 50.

7. «Breastfeeding vs. Bottle Debate Gets Ugly», *ABC*, 21 de agosto de 2001, <https://abcnews.go.com/GMA/story?id=126743&page=1>.

8. Lauren Lewis, «Dear ‘Fed Is Best’ Campaigners, Parents, and Internet Trolls», *Breastfeeding World*, blog, 14 de abril de 2017, <http://breastfeedingworld.org/2017/04/fed-up-with-fed-is-best/>.

9. Justin McCarthy, «Less Than Half in U.S. Would Vote for a Socialist for President», Gallup, 9 de mayo de 2019, <https://news.gallup.com/poll/254120/less-half-vote-socialist-president.aspx>.

10. J. Paul Nyquist, *Prepare: Living Your Faith in an Increasingly Hostile Culture*, Chicago, Moody Publishers, 2015.

11. Haley Swenson, «Breastfeed or Don't. You Do You», *Slate*, 30 de abril de 2018, <https://slate.com/human-interest/2018/04/why-simply-giving-distressed-friends-permission-to-quit-breastfeeding-was-a-total-cop-out.html>.

12. Stephanie Fairyington, «It's Time for Feminists to Stop Arguing About Breastfeeding and Fight for Better Formula», *The Observer*, 1 de septiembre de 2012, <https://observer.com/2012/09/time-for-feminists-to-stop-arguing-about-breastfeeding-and-fight-for-better-formula/>.

13. Catskill Animal Sanctuary, «Optimism Is a Conscious Choice», <https://casanctuary.org/optimism-is-a-conscious-choice/>.

14. Morgan Housel, «Why Does Pessimism Sound So Smart?», *The Motley Fool*, 21 de enero de 2016, <https://www.fool.com/investing/general/2016/01/21/why-does-pessimism-sound-so-smart.aspx>.

15. Eli Heina Dadabhoy, «Why Are Those Polyamorists So Damn Preachy?», *The Orbit*, 23 de septiembre de 2015, <https://the-orbit.net/heinous/2015/09/23/poly-preachy/>.

16. P. R. Freeman y A. O'Hagan, «Thomas Bayes's Army [The Battle Hymn of Las Fuentes]», en Bradley P. Carlin (comp.), *The Bayesian Songbook*, Universidad de Minesota, 2006, pág. 37, <https://mafiadoc.com/the-bayesian-songbook-university-of-minnesota_5a0ccb291723ddeab4f385aa.html>.

17. «Breathing Some Fresh Air Outside of the Bayesian Church», *The Bayesian Kitchen*, blog, <http://bayesiancook.blogspot.com/2013/12/breathing-some-fresh-air-outside-of.html>.

18. Sharon Bertsch McGrayne, «The Theory That Will Never Die», conferencia pronunciada en Bayes 250 Day, reeditada en Statistics Views, 17 de febrero de 2014, <https://www.statisticsviews.com/details/feature/5859221/The-Theory-That-Will-Never-Die.html>.

19. Deborah Mayo, «Frequentists in Exile», *Error Statistics Philosophy*, blog, <https://errorstatistics.com/about-2/>.

20. Randall Munroe, «Frequentists vs. Bayesians», *XKCD* #1132, <https://xkcd.com/1132>.

21. Phil, comentario sobre «I Don't Like This Cartoon», *Statistical Modeling, Causal Inference, and Social Science*, blog de Andrew Gelman, 10 de noviembre de 2012, <https://statmodeling.stat.columbia.edu/2012/11/10/16808/#comment-109389>.

22. Comentario a «This Is What Makes Science so Damn Wonderful», I Fucking Love Science, grupo, <https://www.facebook.com/IFuckingLoveScience/posts/2804651909555802?comment_id=2804656062888720&reply_comment_id=2804664182887908>.

23. Amy Sullivan, «The Unapologetic Case for Formula-Feeding», *New Republic*, 31 de julio [En WEB 1 de agosto] de 2012, <https://newrepublic.com/article/105638/amy-sullivan-unapologetic-case-formula-feeding>.

24. Suzanne Barston, *Fearless Formula Feeder*, <http://www.fearlessformulafeeder.com/>.

25. Megan McArdle, «How to Win Friends and Influence Refugee Policy», *Bloomberg Opinion*, 20 de noviembre de 2015, <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2015-11-20/six-bad-arguments-for-u-s-to-take-in-syrian-refugees>.

26. Stephanie Lee Demetreon, «You Aren't a Feminist If…», *Odyssey*, 3 de abril de 2017, <https://www.theodysseyonline.com/youre-not-really-feminist>.

27. DoubleX Staff, «Let Me Tell You What the Word Means», *Slate*, 7 de octubre de 2010, <https://slate.com/human-interest/2010/10/let-me-tell-you-what-the-word-means.html>.

28. Kris Wilson, *Cyanide and Happiness* #3557, 14 de mayo de 2014, <http://explosm.net/comics/3557/>.

29. Término alemán que designa el sentimiento de alegría o satisfacción generado por la desgracia de los demás. En castellano, podría traducirse como *regodeo*. *[N. del T.]*

30. Usuaria saratiara2, entrada n.º 9 sobre «Anyone CFBC and Change Their Mind?», WeddingBee, marzo de 2014, <https://boards.weddingbee.com/topic/anyone-cfbc-and-change-their-mind/>.

31. Jung, *Lactivism*, *op. cit.*, capítulo 7.

1. Paul Graham, «Keep Your Identity Small», blog, febrero de 2009, <http://www.paulgraham.com/identity.html>.

2. Este es el movimiento que mencioné en el capítulo 12, que se sirve de la razón y la evidencia para encontrar la forma más eficaz de hacer el bien.

3. Lindy West, «My Ten Favorite Kinds of Right-Wing Temper Tantrums», *Jezebel*, 8 de noviembre de 2012, <https://jezebel.com/my-ten-favorite-kinds-of-right-wing-temper-tantrums-5958966>.

4. Jeffrey J. Volle, *The Political Legacies of Barry Goldwater and George McGovern: Shifting Party Paradigms*, Nueva York, Palgrave Macmillan, 2010, pág. 8.

5. Godfrey Sperling, «Goldwater's Nonpartisan Brand of Honesty», *Christian Science Monitor*, 9 de junio de 1998, <https://www.csmonitor.com/1998/0609/060998.opin.column.1.html>.

6. Peter Grier, «Richard Nixon's Resignation: The Day Before, a Moment of Truth», *Christian Science Monitor*, 7 de agosto de 2014, <https://www.csmonitor.com/USA/Politics/Decoder/2014/0807/Richard-Nixon-s-resignation-the-day-before-a-moment-of-truth>.

7. Godfrey Sperling, «Goldwater's Nonpartisan Brand of Honesty», *Christian Science Monitor*, 9 de junio de 1998, <https://www.csmonitor.com/1998/0609/060998.opin.column.1.html>.

8. Bart Barnes, «Barry Goldwater, GOP Hero, Dies», *Washington Post*, 30 de mayo de 1998, <https://www.washingtonpost.com/wp-srv/politics/daily/may98/goldwater30.htm>.

9. Lloyd Grove, «Barry Goldwater's Left Turn», *Washington Post*, 28 de julio de 1994, <https://www.washingtonpost.com/wp-srv/politics/daily/may98/goldwater072894.htm>.

10. Timothy Egan, «Goldwater Defending Clinton; Conservatives Feeling Faint», *New York Times*, 24 de marzo de 1994, <https://nyti.ms/2F7vznS>.

11. Egan, «Goldwater Defending Clinton», art. cit.

12. Bryan Caplan, «The Ideological Turing Test», *Library of Economics and Liberty*, 20 de junio de 2011, <https://www.econlib.org/archives/2011/06/the_ideological.html>.

13. Eso incluye los numerosos intentos de los propios defensores del test. En una ocasión oí a alguien hablar de lo importante que es someterse a una prueba de este tipo, para luego añadir: «Claro, mucha gente no quiere hacer la prueba por miedo a cambiar de opinión». ¿Diría eso una persona que no quiere hacer el test ideológico de Turing? A mí me parece que no.

14. Erin K. L. G., «In Which I Tell Conservatives I Understand Them Because I Used to Be One», *Offbeat Home & Life*, 14 de enero de 2019, <https://offbeathome.com/i-used-to-be-conservative/>.

15. Chez Pazienza, «Kristin Cavallari Is a Sh*tty Parent Because She Refuses to Vaccinate Her Kids», *Daily Banter*, 14 de marzo de 2014, <https://thedailybanter.com/2014/03/kristin-cavallari-is-a-shtty-parent-because-she-refuses-to-vaccinate-her-kids/>.

16. Ben Cohen, «A Quick Guide to Vaccines for Morons and Celebrities», *Daily Banter*, 18 de marzo de 2014, <https://thedailybanter.com/2014/03/a-quick-guide-to-vaccines-for-morons-and-celebrities/>.

17. Megan McArdle, «How to Win Friends and Influence Refugee Policy», *Bloomberg*, 20 de noviembre de 2015, <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2015-11-20/six-bad-arguments-for-u-s-to-take-in-syrian-refugees>.

18. Adam Mongrain, «I Thought All Anti-Vaxxers Were Idiots. Then I Married One», *Vox*, 4 de septiembre de 2015, <https://www.vox.com/2015/9/4/9252489/anti-vaxx-wife>.

19. Julia Belluz, «How Anti-Vaxxers Have Scared the Media Away from Covering Vaccine Side Effects», *Vox*, 27 de julio de 2015, <https://www.vox.com/2015/7/27/9047819/H1N1-pandemic-narcolepsy-Pandemrix>.

20. David Barr, «The Boston AIDS Conference That Never Was–And Other Grim Tales», Treatment Action Group, enero-febrero de 2003, <http://www.treatmentactiongroup.org/tagline/2003/january-february/necessary-diversions>.

21. David France, *How to Survive a Plague*, *op. cit.*, págs. 355-356.

22. Mark Harrington, entrevista con Sarah Schulman, *ActUp Oral History Project*, 8 de marzo de 2003, pág. 46, <http://www.actuporalhistory.org/interviews/images/harrington.pdf>.

23. Steven Epstein, *Impure Science: AIDS, Activism, and the Politics of Knowledge*, Berkeley (CA), University of California Press, 1996.

24. France, *How to Survive a Plague*, *op. cit.*, pág. 507.

1. Susan Blackmore, «Why I Had to Change My Mind», en Richard Gross (comp.), *Psychology: The Science of Mind and Behaviour,* 6.ª ed., Londres, Hodder Education, 2010, págs. 86-87. Primer borrador en <https://www.susanblackmore.uk/chapters/why-i-had-to-change-my-mind/>.

2. Ruth Graham, «Hello 'Goodbye'», *Slate*, 23 de agosto de 2016, <https://slate.com/human-interest/2016/08/i-kissed-dating-goodbye-author-is-maybe-kind-of-sorry.html>.

3. Josh Harris, «3 Reasons I'm Reevaluating *I Kissed Dating Goodbye*», TrueLoveDates.com, 1 de agosto de 2017, <https://truelovedates.com/3-reasons-im-reevaluating-i-kissed-dating-goodbye-by-joshua-harris/>.

4. Jerry Taylor, «A Paid Climate Skeptic Switches Sides», entrevista con Indre Viskontas y Stevie Lepp, *Reckonings*, 31 de octubre de 2017, <http://www.reckonings.show/episodes/17>.

5. Josh Harris, «A Statement on *I Kissed Dating Goodbye*», entrada de blog, <https://joshharris.com/statement/>.

6. Holden Karnofsky, «Three Key Issues I've Changed My Mind About», *Open Philanthropy Project*, blog, 6 de septiembre de 2016, <https://www.openphilanthropy.org/blog/three-key-issues-ive-changed-my-mind-about>.

7. Ben Kuhn, «A Critique of Effective Altruism», *Less Wrong*, blog, 2 de diciembre de 2013, <https://www.lesswrong.com/posts/E3beR7bQ723kkNHpA/a-critique-of-effective-altruism>.

8. Vitálik Buterin (@@vitalikButerin), en Twitter, 21 de junio de 2017, <https://twitter.com/VitalikButerin/status/877690786971754496>.

9. Usuario vbuterin, comentario a «We Need to Think of Ways to Increase ETH Adoption», Reddit, 21 de abril de 2016, <https://www.reddit.com/r/ethtrader/comments/4fql5n/we_need_to_think_of_ways_to_increase_eth_adoption/d2bh4xz/>.

10. *Ibidem*, comentario a «Vitalik Drops the Mic on R/BTC», Reddit, 5 de julio de 2017, <https://www.reddit.com/r/ethtrader/comments/6lgf0l/vitalik_drops_the_mic_on_rbtc/dju1y8q/>.

11. Los matemáticos utilizan la letra delta (Δ) para indicar un cambio progresivo.

12. Usuario phileconomicus, comentario sobre «CMV: Mass Shootings Are a Poor Justification for Gun Control», Reddit, 7 de agosto de 2019, <https://www.reddit.com/r/changemyview/comments/cn7td1/cmv_mass_shootings_are_a_poor_justification_for/ew8b47n/?context=3>.

13. Usuario pixeldigits, comentario sobre «CMV: Companies Having My Personal Data Is Not a Big Deal», Reddit, 7 de septiembre de 2018, <https://www.reddit.com/r/changemyview/comments/9dxxra/cmv_companies_having_my_personal_data_is_not_a/e5mkdv7/>.

14. Usuario shivux, comentario sobre «CMV: The U.S. Is Doing Nothing Wrong by Detaining and Deporting Illegal Immigrants», Reddit, 24 de julio de 2019, <https://www.reddit.com/r/changemyview/comments/ch7s90/cmv_the_us_is_doing_nothing_wrong_by_detaining/eus4tj3/>.

15. Luke Muehlhauser, «I Apologize for My ‘Sexy Scientists’ Post», Common Sense Atheism, 22 de julio de 2010, <http://commonsenseatheism.com/?p=10389>.

16. Julian Sanchez, «Nozick», entrada de blog, 24 de enero de 2003, <http://www.juliansanchez.com/2003/01/24/nozick/>.

17. Steven Callahan, *Adrift*, *op cit.*, loc. 563 de 2.977, Kindle.

18. Richard Dawkins, *The God Delusion*, Nueva York, Houghton Mifflin Harcourt, 2006, pág. 320 (trad. cast.: *El espejismo de Dios*, Barcelona, Espasa Libros, 2017).

1. *Star Trek: The Original Series (Star Trek: la serie original)*, temporada 1, episodio 11, «Miri» («Miri»), emitido el 27 de octubre de 1966.

2. *Ibidem*, temporada 1, episodio 8, «Balance of Terror» («El equilibrio del terror»), emitido el 15 de diciembre de 1966.

3. *Ibid.*, temporada 1, episodio 13, «The Galileo Seven» («Galileo VII), emitido el 5 de enero de 1967.

4. *Ibid.*

5. *Ibid.*, temporada 1, episodio 14, «Court Martial» («Consejo de guerra»), emitido el 2 de febrero de 1967.

6. *Ibid.*, temporada 1, episodio 25, «This Side of Paradise» («Esa cara del paraíso»), emitido el 2 de marzo de 1967.

7. *Ibid.*

8. *Ibid.*, temporada 1, episodio 26, «The Devil in the Dark» («El diablo en la oscuridad»), emitido el 9 de marzo de 1967.

9. *Ibid*., temporada 1, episodio 27, «Errand of Mercy» («Tentativa de salvamento»), emitido el 23 de marzo de 1967.

10. *Ibid.*

11. *Ibid.*, temporada 2, episodio 6, «The Doomsday Machine» («La máquina del Juicio Final»), emitido el 20 de octubre de 1967.

12. *Ibid.*, temporada 2, episodio 3, «Friday's Child» («Hijo de un jefe»), emitido el 1 de diciembre de 1967.

13. *Ibid.*, temporada 2, episodio 17, «The Gamesters of Triskelion» («Los jugadores de Triskelion»), emitido el 5 de enero de 1968.

14. *Ibid.*, temporada 2, episodio 19, «The Immunity Syndrome» («El síndrome de inmunidad»), emitido el 19 de enero de 1968.

15. *Ibid.*, temporada 2, episodio 21, «By Any Other Name» («Por cualquier otro nombre»), emitido el 23 de febrero de 1968.

16. *Ibid.*, temporada 3, episodio 3, «The Paradise Syndrome» («El síndrome del paraíso»), emitido el 4 de octubre de 1968.

17. *Star Trek: The Animated Series (Star Trek: la serie animada)*, temporada 1, episodio 1, «Beyond the Furthest Star» («Más allá de la estrella lejana»), emitido el 8 de septiembre de 1973.

18. *Ibidem*, temporada 1, episodio 4, «The Lorelei Signal» («La señal de Lorelei»), emitido el 29 de septiembre de 1973.

19. *Ibid.*, temporada 1, episodio 10, «Mudd's Passion» («La pasión de Mudd»), emitido el 10 de noviembre de 1973.

20. *Ibid.*, temporada 1, episodio 16, «The Jihad» («Guerra santa»), emitido el 12 de enero de 1974.

21. *Ibid.*

22. *Ibid.*, temporada 2, episodio 3, «The Practical Joker» («El bromista»), emitido el 21 de septiembre de 1974.

23. *Star Trek Beyond (Star Trek: más allá)*, dirigida por Justin Lin, Hollywood (CA), Paramount Pictures, 2016.

La mentalidad del explorador
Julia Galef

No se permite la reproducción total o parcial de este libro,
ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión
en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico,
mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos,
sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción
de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito
contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes
del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos)
si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.
Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com
o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Título original: *The Scout Mindset*
Esta edición ha sido publicada por acuerdo con Portfolio, un sello editorial de Penguin Publishing Group, una división de Penguin Random House LLC

Diseño de cubierta:
Adaptación del diseño original:
Fotografía de la cubierta:

© Julia Galef, 2021

© de la traducción, Fernando Borrajo, 2023

© de todas las ediciones en castellano,
Editorial Planeta, S. A., 2023
Paidós es un sello editorial de Editorial Planeta, S. A.
Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)

www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): enero de 2023

ISBN: 978-84-493-4053-6 (epub)

Conversión a libro electrónico: Realización Planeta

¡Encuentra aquí tu próxima lectura!

¡Síguenos en redes sociales!